

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**EL PROCESO DE COMUNICACIÓN
ORIENTADO A LA CALIDAD**

**ESTUDIO DE CASO:
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Trabajo de Tesis presentado por:

Sindy Maribel Juárez Velásquez

Previo a optar el título de:
Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Asesor
Juan Carlos Palencia

GUATEMALA, MAYO 2012



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

385-11

Guatemala, 15 de julio de 2011
Dictamen aprobación 105-11
Comisión de Tesis

Estudiante
Sindy Maribel Juárez Velásquez
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Juárez**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.8 del punto 1 del acta 09-2011 de sesión celebrada el 15 de julio de 2011 que literalmente dice:


1.8 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Sindy Maribel Juárez Velásquez, carné 200020234, el proyecto de tesis: **EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORIENTADO A LA CALIDAD. ESTUDIO DE CASO. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.** B) Nombrar como asesor(a) a: *Licenciado Juan Carlos Palencia Molina.*

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de haberse aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: Comisión de Tesis
AM/Eunice S.

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfonos: (502) 2418-8920
(502) 2443-9500 extensión 1478
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacion.usac.edu.gt

s/n

Guatemala, 26 de agosto de 2011
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 67-2011

Estudiante
Sindy Maribel Juárez Velásquez
Carné 200020234
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Juárez**:

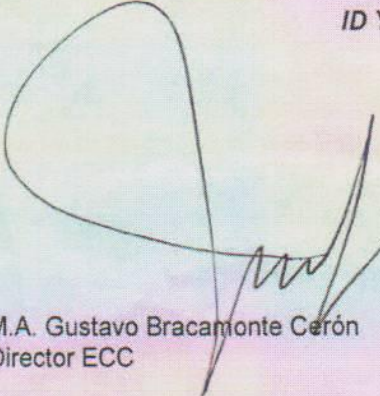
De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORIENTADO A LA CALIDAD. ESTUDIO DE CASO. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

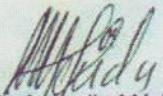
- Lic. Juan Carlos Palencia Molina, presidente(a).
- Licda. Sylvia de Paniagua, revisor(a).
- Lic. Gustavo Morán, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Gustavo Bracamonte Cerón
Director ECC




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: comité revisor. Adjunto fotocopia del informe final de tesis y boleta de evaluación respectiva.
Larissa Melgar
archivo.
AM/GB/Eunice S.



**Autorización informe final de tesis por Terna Revisora
Guatemala, 18 de octubre 2011**

M.A.
Aracelly Mérida,
Coordinadora
Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel.
Ciudad Universitaria, zona 12

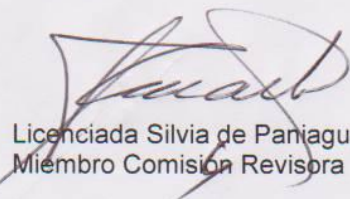
Distinguida M.A. Mérida

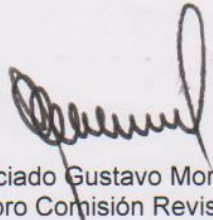
Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante SINDY MARIBEL JUÁREZ VELÁSQUEZ con No. de Carné 200020234, ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es:

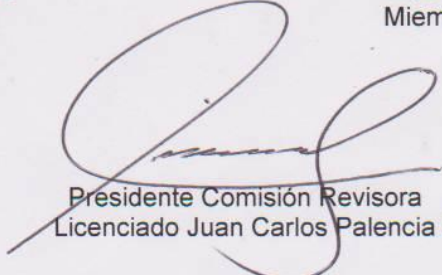
EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORIENTADO A LA CALIDAD. ESTUDIO DE CASO. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

"ID Y ENSEÑAD ATODOS"


Licenciada Silvia de Paniagua
Miembro Comisión Revisora


Licenciado Gustavo Morán
Miembro Comisión Revisora


Presidente Comisión Revisora
Licenciado Juan Carlos Palencia Molina



062-12

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 28 de febrero de 2012
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 43-2012

Estudiante
Sindy Maribel Juárez Velásquez
Carné **200020234**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Juárez**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORIENTADO A LA CALIDAD. ESTUDIO DE CASO: INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, siendo ellos:


Lic. Juan Carlos Palencia Molina, presidente(a)
Lic. Sylvia de Paniagua, revisor(a).
Lic. Gustavo Morán, revisor(a)
M.A. María del Rosario Estrada, examinador(a).
Ing. Sergio Gatica, examinador(a).
Ing. Rodolfo Molina, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

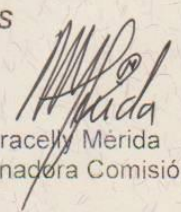
Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Moreno Ch.
Director ECC

Copia: Larissa
Archivo
JEMCH/AM/IEunice S.




M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



www.comunicacionusac.com.gt

Edificio Bienestar Estudiantil, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfonos (502) 476-9926, (502) 443-9500 extensión 1478



s/n

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 16 de mayo de 2012
Orden de Impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 44-2012

Estudiante
Sindy Maribel Juárez Velásquez
Carné **200020234**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Juárez:**

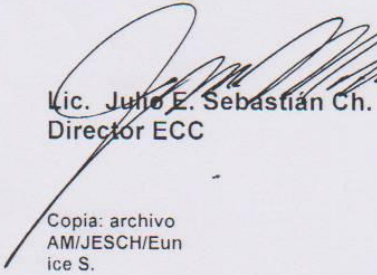
Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título **EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORIENTADO A LA CALIDAD. ESTUDIO DE CASO. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que entregue dos tesis y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad, seis tesis y dos cd's en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y diez tesis en la Secretaría de esta unidad académica ubicada en el 2º. nivel del Edificio M-2.


Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado(a) de esta Escuela, que cuenta con todas las calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. **Julio E. Sebastián Ch.**
Director ECC




M.A. **Aracelly Mérida**
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo
AM/JESCH/Eun
ice S.

www.comunicacionusac.com.gt

Edificio Bienestar Estudiantil, Ciudad Universitaria, zona 12 • Teléfonos (502) 476-9926, (502) 443-9500 extensión 1478

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente, no temas ni desmayes porque Jehová tu Dios estará contigo donde quiera que vayas”.
Josué 1:9

Para los efectos, únicamente el autor es responsable del contenido de este trabajo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

DIRECTOR

Lic. Julio Estuardo Moreno Chilin

REPRESENTANTES DOCENTES

Lic. Víctor Carillas
M.A. Amanda Ballina

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Néstor Aníbal de León Velásquez
Jonathan Girón

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS

Lic. Johnny Michael González Batres

SECRETARIA

M. Sc. Claudia Molina

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente:	Lic. Juan Carlos Palencia Molina
Revisora:	Licda. Sylvia de Paniagua
Revisor:	Lic. Gustavo Morán
Examinador:	Ing. Sergio Gatica
Examinadora:	M.A. María del Rosario Estrada
Suplente:	Ing. Rodolfo Molina

I. Resumen

El tema de estudio que se presenta a continuación, surgió con el interés de dar a conocer a estudiantes de Ciencias de la Comunicación, la importancia que tiene la comunicación social como proceso de soporte, en una institución que se encuentra en la fase de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

La comunicación debe ser un pilar fundamental dentro de las instituciones públicas, debido a que son entidades que se deben a la ciudadanía, por lo tanto están obligadas a rendir cuentas e informar a la población sobre las acciones que realizan.

A continuación se presenta una Monografía de Análisis de Experiencias, con el propósito de plasmar la realidad de la Unidad de Comunicación Social en el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, entidad que en el 2010 inició con la adopción de su propio Sistema de Gestión de Calidad en base a la norma ISO 9001:2008 y a la Carta Iberoamericana de la Calidad.

Se realizó un trabajo de investigación a través de recopilación de información bibliográfica y consultas en internet. Se analizó la información, se interpretó y clasificó de acuerdo a su importancia para describir el proceso de comunicación orientado a la calidad en el INAP. Se abordó el tema referente a las acciones realizadas en la Unidad de Comunicación, desde enero a julio del año 2011.

Siendo el INAP una institución del sector público dedicada a brindar formación, capacitación, asistencia técnica y asesoría administrativa a los funcionarios y servidores públicos, la comunicación se hace vital para mantener informados a los clientes acerca del servicio y los programas que se ejecutan.

Según las norma ISO, para construir procesos de calidad y hacer efectivo el funcionamiento de los mismos, se necesitan cuatro aspectos fundamentales: planificar, hacer, verificar y actuar.

En el capítulo I de la presente monografía, se describe el propósito de la investigación y por qué el tema es de interés para los comunicadores sociales. Los aspectos que se desarrollan en este capítulo permitirán al lector entrar en contexto con el desarrollo del tema de tesis.

El capítulo II amplía el concepto de comunicación, elementos, tipos y medios de comunicación, barreras comunicacionales, historia de la comunicación, y aspectos con los que estamos relacionados diariamente.

El capítulo III aborda el tema de la calidad, brinda insumos para adoptar un Sistema de Gestión de Calidad en una institución pública y presenta algunas herramientas disponibles para implementar el sistema.

El capítulo IV se enfoca directamente al proceso de comunicación orientado a la calidad, donde la comunicación interna y externa es vital para satisfacer las necesidades del cliente o llenar sus expectativas. Además, presenta la cultura de calidad como un tema que es necesario instaurar en las instituciones que buscan la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

El capítulo V describe las funciones, estructura y el quehacer institucional del Instituto Nacional de Administración pública -INAP-, así como los logros alcanzados en relación al Sistema de Gestión de Calidad.

Finalmente, el capítulo VI describe un análisis de experiencias, en el cual se detallan los aspectos que se trabajaron en el -INAP- para fortalecer el proceso de comunicación social y brindar soporte al Sistema de Gestión de Calidad.

ÍNDICE

Resumen		i
<u>CAPÍTULO I</u>		
Anotaciones Preliminares		pág.
1.1	Introducción	1
1.2	Título del tema	2
1.3	Antecedentes	2
1.4	Justificación	4
1.5	Descripción del tema	5
1.5.1	Delimitación del tema	5
1.6	Objetivos	6
1.6.1	Objetivo General	6
1.6.2	Objetivos Específicos	6
<u>CAPÍTULO II</u>		
Proceso de comunicación		pág.
2.1	El proceso de comunicación	7
2.2	La información y la comunicación	8
2.3	Elementos de la comunicación	9
2.3.1	Emisor	9
2.3.2	Receptor	10
2.3.3	Canal	10
2.3.4	Código	11
2.3.5	Mensaje	11
2.3.6	La Retroalimentación o feed-back	12
2.4	Tipos de Comunicación	12
2.4.1	Comunicación Verbal	13
2.4.2	Comunicación No Verbal	13
2.5	Medios de Comunicación	14
2.6	Barreras de la Comunicación	14
2.6.1	Barreras ambientales	15
2.6.2	Barreras verbales	15
2.6.3	Barreras Interpersonales	15
2.7	Historia de la Comunicación	15

2.8	Principales Fundadores de la comunicación en EE.UU.	17
-----	---	----

CAPÍTULO III

Calidad		pág.
3.1	Definición de Calidad	17
3.2	Cultura de Calidad	20
3.3	Aseguramiento de la Calidad y las normas ISO	21
3.4	Sistema de Gestión de Calidad	23
3.4.1	Definición de proceso	24
3.4.2	El Mapa de Procesos	25
3.5	El proceso de certificación	27
3.5.1	Vigencia de las certificaciones	26
3.6	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación	28
3.7	Calidad en la Administración Pública	28
3.8	Carta Iberoamericana de la Calidad	30
3.9	Premio Nacional a la Calidad en Guatemala	32

CAPÍTULO IV

El Proceso de Comunicación orientado a la Calidad

		pág.
4.1	La comunicación como proceso de soporte en la gestión de calidad	34
4.2	Comunicación interna y comunicación externa	37
4.4	Manual de procedimientos	39
4.5	Seguimiento y medición de los procesos	39
4.6	Control del producto o servicio no conforme	40
4.7	Mejora continua	40
4.7.1	Acción preventiva	41
4.7.2	Acción correctiva	42
4.9	La comunicación como soporte a la cultura de calidad.	42

CAPÍTULO V

Instituto Nacional de Administración Pública		pág.
5.1	Qué es el INAP?	43
5.1.1	Objetivos del INAP	43
5.1.2	Visión	44
5.1.3	Misión	44
5.2	Órganos Superiores del INAP	44
5.2.1	Junta Directiva	44
5.2.2	Comité Ejecutivo	45
5.2.3	Gerencia	45
5.2.4	Subgerencia	46
5.3	Programas Sustantivos	47
5.3.1	Dirección de Formación y Capacitación	47
5.3.2	Dirección de Estudios Postgrado	47
5.3.3	Dirección de Asesoría Administrativa	47
5.3.4	Dirección de Asistencia Técnica Regional	48
5.3.5	Dirección de Gobierno y Gestión Política Institucional	48
5.3.6	Delegación Regional de Quetzaltenango	48
5.3.7	Proyecto de Fortalecimiento Institucional -NUFFIC-	48
5.4	Programas de Apoyo	49
5.5	Estructura Orgánica	49
5.6	Sistema de Gestión de Calidad en el INAP	50
5.6.1	Política de Calidad	51
5.6.2	Objetivos de Calidad	51
5.6.3	Mapa de procesos	51
5.6.4	Slogan y logotipo de Calidad	53
5.7	Antecedentes históricos del INAP	55

CAPÍTULO VI

El Proceso de Comunicación orientado a la Calidad. Estudio de caso

INAP.		pág.
6.1	El Proceso de Comunicación Orientado a la Calidad en el INAP.	58
6.2	Capacitación	59
6.3	Plan de trabajo y políticas de comunicación	60

6.4	Unidad de Comunicación Social del INAP	61
6.5	Comunicación y Cultura de Calidad en el INAP	63
6.6	La comunicación, un proceso de soporte en el Sistema de Gestión de Calidad	65
6.7	Documentación del Proceso de Comunicación Social	66
6.8	Medios de Comunicación en el INAP	68
6.8.1	Página web	68
6.8.2	Intranet	69
6.8.3	Periódicos murales o espacios informativos	70
6.8.4	Boletín electrónico	71
6.8.5	Planta telefónica	72
6.8.6	Calendario de actividades	72
6.8.7	Buzón de sugerencias y denuncias	73
6.9	Acciones de mejora	74
	Conclusiones	75
	Recomendaciones	76
	Bibliografía consultada	77
	E-grafías	79
	Anexos	81
	Glosario	89

Índice de esquemas **pág.**

Estructura orgánica del INAP.	49
Mapa de procesos	52
Flujograma de comunicación externa	81
Flujograma de comunicación interna	82
Flujograma de proceso macro de comunicación social	83
Ficha de caracterización del proceso de comunicación social	84
Procedimiento de buzón de sugerencias	87

CAPÍTULO I

ANOTACIONES PRELIMINARES

1.1 Introducción

Se consideró importante dar a conocer el tema “El Proceso de Comunicación Orientado a la Calidad, estudio de caso en el Instituto Nacional de Administración Pública”, a través del método de análisis crítico mediante una monografía de análisis de experiencias.

El proceso de comunicación orientado a la calidad, es fundamental para cualquier institución pública o privada, porque a través de la comunicación efectiva se obtiene una comunicación favorable que permite estabilizar las relaciones a nivel interno y externo, lo cual va encaminado a ofrecer un mejor servicio al usuario; debido a que la razón de ser de las empresas o instituciones, son los clientes.

La monografía describe a la comunicación como un proceso de soporte en un Sistema de Gestión de Calidad -SGC- y adopta la definición de calidad de la norma ISO 9000 Fundamentos y Vocabulario: “calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con la necesidad o expectativa del cliente”.

Por lo regular, aplicar un Sistema de Gestión de Calidad -SGC- es estilo exclusivo de las empresas privadas. Sin embargo, las tareas de administrar, planificar, organizar, dirigir y controlar, diferencian la opción para recurrir a una comunicación efectiva; en virtud, de que sin el proceso de la comunicación, sería imposible realizar un SGC.

Al momento en que el INAP decide implementar su propio Sistema de Gestión de Calidad, se convierte en una institución modelo a seguir por otras dependencias o entidades gubernamentales, debido a que en la actualidad la ciudadanía hace constante crítica acerca de los servicios públicos.

1.2.1 Título del tema

El Proceso de Comunicación orientado a la Calidad. Estudio de caso. Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-

1.3 Antecedentes

En Guatemala, la ciudadanía tiende a criticar el servicio que prestan las instituciones del sector público, sin embargo, desde hace algunos años las entidades gubernamentales han iniciado a romper los paradigmas, y conscientes de que se deben al usuario buscan satisfacer las necesidades del cliente.

Entre las instituciones públicas que han aplicado buenas prácticas y sistemas de gestión de calidad, se puede mencionar: el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP; el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social -MSPAS-, el Ministerio de Educación -MINEDUC-, el proyecto SIAF-SAG del Ministerio de Finanzas Públicas, la Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- y recientemente el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, una entidad que se dedica a brindar servicios de formación, capacitación, asesoría administrativa y asistencia técnica a las entidades públicas, se suma a este esfuerzo y empieza la implementación de su propio sistema de gestión de calidad, con el propósito de alcanzar la certificación.

El INAP decidió trabajar su SGC siguiendo los lineamientos para cumplir los requisitos que exige la ISO 9001:2008, una norma colombiana que establece procesos transversales para lograr mejora en los servicios. Además se tomó como referencia la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en octubre 2008, promovida por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, -CLAD- la cual promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública.

En julio del 2010 la alta dirección del INAP consideró la norma y dio inicio a la promoción de un enfoque basado en procesos para aumentar la satisfacción del usuario, mediante el cumplimiento de los requisitos de la norma.

Como parte de la implementación del SGC el INAP elaboró su mapa de procesos, el cual ofrece una visión general del sistema de gestión, representando los procesos que componen el sistema y las relaciones entre ellos. La comunicación figura en el mapa como un proceso de soporte fundamental porque tiene relación con todos los procesos.

En la actualidad, son pocas las entidades públicas preocupadas por mejorar los servicios que prestan a la ciudadanía y son menos los que hasta hoy han decidido implementar Sistemas de Gestión de Calidad para satisfacer la necesidad y cumplir con la expectativa del usuario.

Sin embargo, uno de los propósitos del INAP es promover la cultura de calidad y motivar a otras entidades gubernamentales a implementar buenas prácticas en favor del desarrollo de la Administración Pública en el país.

La comunicación es parte sustancial en la vida diaria de las entidades públicas y privadas, para informar a todo el personal que labora en la institución sobre la forma de trabajo y los avances que se generen continuamente.

Según información del Departamento de Recursos Humanos del INAP, en años anteriores no se ha dado mucha importancia al área de comunicación.

1.4 Justificación

El presente estudio se realizó con el propósito de generar interés en los estudiantes de Ciencias de la Comunicación, en la aplicación de buenas prácticas y adopción de sistemas de gestión de calidad, para el desarrollo del proceso de comunicación en instituciones públicas.

La calidad en el servicio es fundamental para lograr el éxito en cualquier entidad, por tanto, la comunicación es un pilar esencial para mantener constante comunicación con el cliente interno y externo.

La comunicación con calidad requiere de la aplicación de procedimientos de retroalimentación que resultan indispensables para los objetivos trazados (los cuales deben ser medibles), así como la implementación de acciones preventivas y correctivas, para brindar un servicio con calidad y eficiencia a nivel interno y externo.

En su mayoría las instituciones de la Administración Pública no están inmersas en el Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto, el proceso de comunicación en algunas instituciones no es planificado y por ende, excluye mecanismos de retroalimentación y evaluación.

En el Sistema de Gestión de Calidad del INAP se incluye mejorar el proceso de comunicación en la institución, a nivel interno y externo, adoptar mecanismos e implementar buenas prácticas como factores que no solo van a lograr cambios positivos en la institución, sino en el servicio que se brinda a la ciudadanía en general.

Para lograr hacer efectiva la comunicación con calidad, no solo se necesita planificar y hacer, también se necesita verificar y actuar. Estos principios están contemplados en la norma colombiana ISO 9001:2008.

1.5 Descripción del tema

Se pretende dar a conocer la importancia de desarrollar el proceso de comunicación dentro de un Sistema de Gestión de Calidad en una institución pública, para conocer las necesidades del usuario y brindar un servicio que logre satisfacer esas necesidades y promover la mejora continua.

Para promover los servicios del INAP, así como para conocer las necesidades de los usuarios, se deben establecer programas de comunicación.

1.5.1 Delimitación del tema

El estudio se realizó en las instalaciones del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, ubicado en el Boulevard Los Próceres, 16-40 de la zona 10.

Se estudió el caso desde enero 2011, y se enfocó en los avances generados por la Unidad de Comunicación Social en relación a la definición del proceso, hasta el 27 de julio 2011.

Se omitió el estudio de todos los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad en el INAP, enfocándose únicamente en el proceso de comunicación.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Describir el proceso de comunicación orientado a la Calidad en el servicio público.
Estudio de caso en el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-.

1.6.2 Objetivos específicos

- Explicar la importancia de la comunicación como proceso de soporte dentro de un Sistema de Gestión de Calidad.
- Orientar acerca de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública y en la Norma ISO 9001:2008 como referentes para adoptar normas de calidad y hacer comunicación con calidad en instituciones del sector público.
- Dar a conocer los medios de comunicación que se implementan en el INAP como parte del proceso de comunicación en el Sistema de Gestión de Calidad.
- Compartir la experiencia adquirida en la Unidad de Comunicación Social del INAP, acerca de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

CAPÍTULO II

PROCESO DE COMUNICACIÓN

2.1 El Proceso de Comunicación

La comunicación es la base fundamental para nuestra existencia, ya que todos los seres humanos necesitamos comunicarnos constantemente al relacionarnos con los demás. La comunicación es una forma de expresar sentimientos, pensamientos e ideas, además de influir en situaciones propuestas.

“El significado de la palabra comunicar se deriva del latín *communicare*, que quiere decir compartir, hacer partícipe a otro de lo que uno sabe”. **(Leuro 2000. Página 27)**. Lo más importante de la comunicación es que no es un elemento exclusivo de una ciencia social en particular, sino que está vinculada con todas las ciencias debido a que es una actividad que se da de manera continua y permanente, no precisamente utilizando el lenguaje hablado, sino también haciendo uso del lenguaje gestual y escrito.

Cuando hablamos de comunicación propiamente, no nos referimos al simple hecho de transmitir o enviar información, sino a la respuesta que recibimos de la otra persona en relación al mensaje que se ha enviado, lo que se conoce como retroalimentación. Sólo de esta manera se conocerá si las personas que participan en la relación comunicativa logran una comunicación efectiva.

La comunicación es un proceso que permite determinar las condiciones e interrelación entre los seres vivos, la facultad de dar y recibir es lo que logra consolidar un proceso. En todo proceso de relación entre dos personas, se distinguen dos finalidades distintas:

- a) **Información:** Cuando el emisor solo trata de aumentar los conocimientos del receptor, a este tipo de relación se le llama información. La información solo se dará cuando conscientemente el emisor no pretenda influir en el comportamiento del receptor.
- b) **Comunicación:** Cuando el emisor a la vez que aumenta el conocimiento, persigue influir sobre el comportamiento del receptor, a esta relación se le identifica como comunicación.

2.2 La Información y la Comunicación

La información es la recopilación de datos que brinda algún sentido. Es un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos, para que le sirvan de guía para accionar.

La información es diferente a comunicación, sin embargo son conceptos que van sumamente ligados, porque para lograr un proceso de comunicación se necesita manejar información.

“Umberto Eco dice que la teoría de la información tiende a computar la cantidad de información contenida en determinado mensaje”. “La información es, por tanto, una cantidad sumada, es algo que se añade a lo que ya sabemos y se nos presenta como adquisición original”, **(Leuro 2000. Pág. 39)**.

Para procesar la información se requiere: recolectar, compilar, analizar, distribuir y archivar. La información puede ser confidencial o compartida, gratuita o costosa. Es un elemento importante que tiene la capacidad de empoderar cuando es bien manejada o de retirar del poder, cuando es mal utilizada.

Existe comunicación cuando el emisor pretende en forma consiente influir en el comportamiento del receptor.

En cualquier empresa pública o privada donde no existe información adecuada, por lógica no puede existir una buena comunicación y las relaciones públicas no van a marchar con eficiencia.

Hay que preparar adecuadamente el mensaje, estudiar y analizar detalladamente su sentido o intención. Además es preciso recordar que es necesario ofrecer la información atractiva y acorde al auditorio.

Así, comunicación e información son dos aspectos de la totalidad de una sociedad. La sociedad no puede ser tal sin la comunicación y no puede transformarse sin la información.

2.3 Elementos de la Comunicación

En un proceso de comunicación se ven vinculados los siguientes elementos: emisor, receptor, canal, código, mensaje y retroalimentación.**(Almazán Moscoso 1996).**

2.3.1 Emisor

Se le llama así a la persona que se encarga de emitir o enviar el mensaje, realiza un proceso de codificación y posteriormente elige el canal a utilizar para lograr su objetivo.

Todos los datos que transmite el emisor proceden de una fuente de información. El emisor es quien dirige todo el proceso de comunicación, hasta obtener el resultado esperado.

2.3.2 Receptor

Es la persona que recibe el mensaje. Cuando el mensaje no está de acorde a la capacidad del receptor surgen mensajes equivocados que distorsionan el contenido del mismo.

Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que únicamente recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor que no sólo recibe el mensaje, sino que lo percibe, lo almacena y lo interpreta intercambiando los roles.

Por otra parte los papeles del emisor y del receptor son reversibles, porque ambos funcionan de forma interactiva y este proceso dinámico se da mientras dure una conversación.

2.3.3 Canal

Es el medio o vehículo por el cual se transmite o viajan las señales portadoras de información. Es frecuente referenciarlo como canal de datos. En comunicación cada canal de transmisión es adecuado para algunas señales concretas y no todos sirven para cualquier tipo de señal. Por ejemplo: la señal eléctrica se propaga bien por los canales conductores, pero no ocurre lo mismo con las señales luminosas.

“El canal es el medio a través del cual se transmite el mensaje, es decir el soporte físico que permite que éste llegue del emisor al receptor. Así un mensaje puede ser enviado por uno o más canales. por ejemplo: una banda de frecuencia hertziana (como los canales de televisión), la electricidad, el cable telefónico, el cable telegráfico, el aire (como es el caso de transmisión radiofónica) o bien el sonido audible que emplea el lenguaje, el papel donde se escribe, se dibuja o se imprime.” **(Leuro 2000. Pág. 34)**

Los canales pueden ser personales y masivos.

- a) **Personales:** Son aquellos en donde la comunicación es directa, es decir de voz a voz.
- b) **Masivos:** Éstos pueden ser escritos, radiales, televisivos e informáticos. De esta forma se pueden identificar los diferentes canales de transmisión de pensamiento que existen.

2.3.4 Código

Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos de un lenguaje que el emisor utiliza para transmitir su mensaje y combinarlo de manera arbitraria y socialmente convenida, el mensaje debe estar codificado de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.

Un ejemplo claro es el código que utilizan los marinos para poder comunicarse; la gramática de algún idioma; todo lo que nos rodea son signos codificados.

El código permite al emisor elaborar el mensaje y al receptor interpretarlo. El emisor y el receptor deben usar el mismo código para poder entenderse. El lenguaje hablado es uno de los códigos más utilizados para establecer la comunicación entre los seres humanos, sin embargo, dos personas que hablan distinto idioma no pueden comunicarse con mayor facilidad en base a su comportamiento no verbal.

2.3.5 Mensaje

Es la información que el emisor pretende enviar al receptor. El mensaje es el consumo de ideas codificadas para transmitir las en forma gestual, verbal, visual, audiovisual, etc.

Cuando se habla, la intervención es oral, cuando se escribe, lo escrito es el mensaje; cuando se dibuja, la forma y el color constituye el mensaje.

“El momento de la emisión del mensajese caracteriza por la necesidad de transformar un contenido psíquico en un hecho objetivo para transmitir al interlocutor”. **(Ricci 1990.Página 28).**

El mensaje es la secuencia oral o escrita, verbal o no verbal, de elementos tomados de un repertorio de signos adquiridos por el emisor para transmitirlos al receptor. Todo mensaje debe de ser adecuado a la naturaleza del canal y del medio por el que se transmite desde el emisor al receptor.

El mensaje consiste en un conjunto de señales organizadas y emitidas que el receptor interpreta. Pero sólo podemos interpretar un mensaje dependiendo de los signos que conocemos o que hemos aprendido.

2.3.6 La Retroalimentación o feed-back

La respuesta al mensaje se llama retroalimentación. “La retroalimentación puede adoptar la forma de preguntas, gestos, respuestas, etc. Permite corregir las posibles omisiones y errores de la transmisión de un mensaje, o mejorar la codificación y el proceso de transmisión”. **(Leuro 2000. Página 42).**

En la comunicación entre emisor y receptor se desarrolla una comunicación bilateral, quien es emisor se convierte en receptor. La retroalimentación es un elemento indispensable en el proceso de comunicación, ya que se utiliza para evaluar hasta qué punto se ha logrado comunicarse con los demás.

2.4 Tipos de Comunicación

“El acto de la comunicación puede estar constituido también por la producción de una sola palabra, de un gesto, aunque más a menudo suele ir acompañado de una combinación de elementos verbales y no verbales” **(Ricci 1990). Pág. 25).** Por lo tanto la comunicación puede ser verbal y no verbal.

2.4.1 Comunicación verbal

La comunicación verbal se efectúa por medio de las palabras, los diálogos o los discursos orales. La comunicación verbal se identifica con la comunicación oral o con el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. La comunicación escrita es otra forma de comunicación verbal, se representa por medio de mensajes escritos o gráficas de signos.

2.4.2 Comunicación No Verbal

Es el proceso de comunicación mediante el envío y recepción de mensajes sin palabras. Estos mensajes pueden ser comunicados a través de gestos, movimiento del cuerpo, el tacto, expresión facial, el olfato y el contacto visual, la comunicación de objetos tales como ropa, peinados o incluso los símbolos. La semiótica (significa saber utilizar otros códigos, además del lingüístico, como por ejemplo: el kinésico, las expresiones faciales, el movimiento del rostro, de las manos, etcétera) juega un papel clave en el diario vivir de las personas. Sin contar, además que un individuo puede poseer una habilidad lingüística multiforme en el sentido de poseer más variedad de lengua y saber usar las opciones mediante el paso de una variedad a otra. **(Ricci 2000. Página 20)**

Las formas no verbales de comunicación entre los seres vivos incluyen, luces, imágenes, sonidos, gestos, colores, los sistemas simbólicos como las señales y otros medios técnicos visuales. Estos sistemas simbólicos son creados por los hombres para comunicarse y para ello deben ponerse de acuerdo acerca del significado que van a atribuirle a cada señal.

La comunicación no verbal es fruto de cuatro disciplinas diferentes: la psicología, psiquiatría, antropología y sociología.

Para los sicólogos es muy importante la corriente del movimiento corporal y lo toman como diversas unidades de conducta para su estudio, por ejemplo: el contacto visual, la sonrisa y el contacto físico, son muestras que pueden servir

para evaluar la conducta de las personas que no pueden hacer uso del habla, como los sordomudos.

Los psiquiatras reconocen desde hace mucho tiempo que los movimientos de un individuo proporcionan datos sobre el carácter, emociones y reacciones. Por medio de los gestos de los pacientes el psiquiatra pueda evaluar y dar resultados sobre la reacción de algunas personas.

Los sociólogos describen una regla de etiqueta subliminal a la que casi todos nos ajustamos y definimos nuestro comportamiento en aspectos de menor y mayor importancia, por ejemplo: cuando una persona se hurga la nariz en público, afecta y no se puede disimular.

2.5 Medios de Comunicación

Los medios de comunicación están en constante evolución y hacen referencia a los instrumentos que se utilizan para realizar el proceso de comunicación.

Entre los medios de comunicación más utilizados en las organizaciones, se puede mencionar: televisión, radio, periódicos, revistas, boletines informativos, internet, teléfono, fax, audiovisuales, digitales, impresos, y publicidad, entre otros.

Mantener activos los medios de comunicación, permite que la información llegue al público objetivo. (www.promonegocios.net)

2.6 Barreras de la Comunicación

No todas las personas piensan y reaccionan de igual manera ante una misma situación. Cada individuo es único y distinto a los demás. Por lo tanto, a lo largo de la vida, el individuo encuentra distintas barreras con respecto a la comunicación, obstáculos que pueden ser superados, si se les brinda la debida atención. Entre las barreras de la comunicación más comunes están las siguientes:

2.6.1 Barreras Ambientales: Estas son las que nos rodean, son impersonales, y tienen un efecto negativo en la comunicación, puede ser ocasionadas por incomodidad física, por ejemplo: calor en la sala, una silla incómoda, distracciones visuales, interrupciones y ruidos.

2.6.2 Barreras Verbales: Formas diferentes de hablar que se interponen en la comunicación, a modo de ejemplo: personas que hablan muy rápido, o no explican bien las cosas. Las personas que hablan otro idioma, personas que hablan diferente ya sea por diferencia de edad, clases sociales, nivel de educación he incluso entre dos profesionales, de distinto interés. No escuchar bien, es otro tipo de barrera verbal.

2.6.3 Barreras Interpersonales: Consisten en suposiciones incorrectas y percepciones distintas.

2.7 Historia de la Comunicación

La comunicación tiene su origen millones de años atrás. En la época primitiva el hombre buscó la forma de comunicar sus pensamientos y al mismo tiempo manifestar sus acciones.

La comunicación humana se originó en el momento en que nuestros ancestros trataron de sobrevivir y por medio de se valieron de la mímica, gritos, interjecciones, lo que se constituyó en un lenguaje biológico.

“Los griegos concibieron el fenómeno de la comunicación. Su dios de pies alados, mercurio cogía la idea apropiada del cerebro del que hablaba, y la introducía con la punta de su lanza, en el del que escuchaba, del receptor. Tal como se producía este proceso, las explicaciones sobre la comunicación no eran necesarias, lo cual no era una mala cosa.” **(Thayer 1975. Página 19)**. La historia ofrece abundantes

ejemplos, estos constituyen testimonio clásico de que los pueblos acepten el primer hecho científico sobre nuestro universo.

Charles Darwin destacó varios estudios y expuso que la comunicación nació especialmente en los animales. Estudios recientes confirman su versión, por ejemplo: los pájaros se comunican por medio de sonidos y la mayor parte de los animales se comunican por el sonido o ruido.

Posteriormente, surgió el lenguaje hablado y las manifestaciones de las pinturas rupestres, los jeroglíficos y el hombre expresó sus pensamientos en sentido gráfico.

La historia de la comunicación define a ésta última como la transmisión y recepción de ideas, mensajes e información; en los últimos años fueron desarrolladas distintas formas que permitieron acceder a diferentes tipos de comunicación: visual, verbal, escrita, auditiva, etc. La comunicación que se establece entre dos personas se considera el resultado de miles de métodos de expresión desarrollados durante varios años. La ciencia de la comunicación se deriva tanto de las ciencias aplicadas, como de las ciencias sociales. **(Jiménez 1985).**

2.8 Principales Fundadores de la Comunicación en Estados Unidos

Entre los autores que se relacionan con el término de comunicación se menciona a personajes como: “Harold Lasswell, uno de los más importantes por ser el autor de uno de los clásicos, en torno del cual gira la explicación del proceso de la comunicación. Lawsell juntamente con Berelson, crearon la técnica conocida como “Análisis de contenido” que se emplea para medir cómo y en qué grado los mensajes influyen en las conductas y comportamientos de los ciudadanos” **(Jiménez 1985. Página 45).**

“Entre otros autores, Paul Lazarsfeld brindó aportes relacionados a los efectos de los medios de comunicación colectiva y la influencia de los líderes de opinión; Kurt Lewin, realizó investigaciones sobre comunicación de grupos y el reflejo del comportamiento de los mismos; Jaques Kayser, efectuó un análisis comparativo del periodismo impreso y Norbert Wiener contribuyó al sistema de dirección. Shannon y Weaver desarrollaron los fundamentos de la teoría de la información”. **(Jiménez 1985. Página 45).**

CAPÍTULO III

CALIDAD

3.1 Definición de Calidad

El concepto de calidad es importante en el análisis científico y en la interpretación de la ley de los cambios cuantitativos a cualitativos. Calidad es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto, que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio”. (es.wikipedia.org/wiki/Calidad).

Otras definiciones de organizaciones reconocidas y expertos del mundo de la calidad según lo citado en (es.wikipedia.org/wiki/Calidad):

- **Norma ISO 9000:** “Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.
- **Real Academia de la Lengua Española:** “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie” Se buscó a varios autores y se extrajo lo que definen como calidad:
- **Philip Crosby:** “Calidad es cumplimiento de requisitos”
- **Joseph Juran:** “Calidad es adecuación al uso del cliente”.
- **Armand V. Feigenbaum:** “Satisfacción de las expectativas del cliente”.
- **Genichi Taguchi:** “Calidad es la pérdida (monetaria) que el producto o servicio ocasiona a la sociedad desde que es expedido”.
- **William Edwards Deming:** “Calidad es satisfacción del cliente”.

Al analizar las definiciones anteriores se identifica al cliente como enfoque principal. La interpretación de este concepto tiene dos acepciones de importancia dentro del Idioma español: en la primera, la calidad es un conjunto de cualidades de una persona o cosa. En la segunda acepción, la calidad es el juicio valorativo de algo, caracteriza un objeto o persona que lo individualiza, lo hace diferente de otros.

“A este respecto O.V. Kuusinen afirma: Corrientemente, la idea de calidad va unida a la valoración de algo. Así hablamos de la buena o mala calidad de la comida, de un artículo industrial o de una obra de arte” **(Revista Economía 1988. Página 70).**

La calidad se define como la conformidad relativa, cuando un producto cumple las especificaciones del diseño y llena las expectativas del cliente.

El término calidad se convirtió en una de las palabras clave de nuestra sociedad, a tal grado de relevancia que supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

“El término calidad siempre será entendido de diferente manera por cada persona, ya que para unos la Calidad residirá en un producto y en otros en su servicio”. **(agoratel.com).**

La Calidad se refiere a un sistema de gestión empresarial relacionado con la mejora continua en busca de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, tanto interno, como externo.

Para aplicar la calidad, es esencial el involucramiento de las y los trabajadores de la organización. “La calidad no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional gerencial, tomando una empresa como una máquina gigante, donde cada trabajador, desde el gerente

hasta el funcionario de más bajo nivel jerárquico, están comprometidos con los objetivos empresariales” (www.monografias.com).

Para que la calidad se logre en una organización es necesario rescatar los valores morales y principios institucionales, con lo cual se crea la cultura de calidad.

3.2 Cultura de Calidad

“La cultura es el conjunto de todas las formas, modelos, patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta”. (es.wikipedia.org).

La cultura es un cimiento sobre el cual descansan los ideales y valores de una sociedad, es lo que forma el pensamiento, construye el carácter, el actuar de las personas y define un estilo de vida en particular. (elmundodelacalidad.wordpress.com)

Para lograr crear una cultura de calidad en una organización, es necesario trabajar fuertemente en el refuerzo de valores morales y principios institucionales, debido a que se hace necesario complementarlos con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario.

Lo que busca la cultura de calidad es hacer conciencia en los equipos de trabajo de las organizaciones, referente a hacer las cosas bien y aplicar la respectiva dosis de calidad en cada tarea, por muy simple que ésta pueda ser. Para que el cambio cultural en una organización tenga éxito, se necesita la participación activa y voluntaria de todos los integrantes de la misma.

3.3 Aseguramiento de la Calidad y las Normas ISO

En las últimas décadas, varias organizaciones de diferentes lugares en el mundo buscan satisfacer eficazmente las necesidades de los clientes y mejorar sus productos. Para eso, se hizo necesario crear sistemas de calidad que permitan en cierta medida anticipar los errores antes de que se produzcan.

En este sentido, las normas ISO se crearon con el fin de estandarizar los Sistemas de Gestión de Calidad de distintas empresas. Las normas son editadas y revisadas periódicamente. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad. La norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

La Organización Internacional para la Estandarización ISO por sus siglas en inglés (International Organization for Standardization), es una federación mundial formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países que agrupa a representantes de cada uno de los organismos nacionales de estandarización y tiene como objeto desarrollar estándares internacionales que faciliten el comercio internacional. (www.unlu.edu.ar).

Este organismo internacional tiene su sede central en Ginebra, Suiza y ha sido el encargado de desarrollar y publicar estándares voluntarios de calidad, con lo que se facilita la coordinación y unificación de normas internacionales, incorpora la idea de que las prácticas pueden estandarizarse para beneficiar a los productores y a los compradores de bienes y servicios. Los estándares ISO 9000 juegan un papel importante en la promoción de un único patrón de calidad a nivel mundial.

“ISO 9001, es una norma internacional que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad y se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios”. (www.normas9000.com).

De acuerdo a la norma ISO 9000, “calidad” es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos por la Organización Internacional para la Estandarización.

Las normas de calidad se pueden aplicar en cualquier tipo de organización orientada a producir bienes o servicios. La norma ISO 9001:2008 mide los estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio, exige eficacia y eficiencia, tomando en cuenta el significado de ambos términos:

- **Eficacia:** “Es el grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”. **(norma ISO 9000)**
Si cada individuo contribuye a realizar una estructura organizativa es eficaz, porque permite alcanzar los objetivos de la empresa. Eficacia es cumplir con las actividades planificadas en el tiempo previsto.
- **Eficiencia:** “Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. **(norma ISO 9000)** Una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

La adopción de las normas ISO, ofrece numerosas ventajas para las empresas:

- Medir y modernizar el desempeño de los procesos,
- Estandarizar las actividades del personal que labora en la institución,
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la organización
- Mejorar continuamente los procesos.

3.4 Sistema de Gestión de Calidad

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se realiza cuando alguna organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos que satisfagan las necesidades del cliente y aspira a aumentar la satisfacción del usuario mediante un servicio de calidad.

Para implementar un Sistema de Gestión de Calidad, la alta dirección o las autoridades deben asumir el compromiso y definir inicialmente la política de calidad donde describa las intenciones globales y orientación de una organización empresarial relativas a la calidad.

Seguidamente definición de objetivos de la calidad, “algo ambicionado o pretendido relacionado a la calidad” (norma ISO 900). Los objetivos de Calidad deben ser coherentes con la política de calidad.

Corresponde a la alta dirección asegurar la disponibilidad de los recursos y hacer las revisiones correspondientes.

La organización debe implementar y mantener un manual de calidad y definir procesos de mejora continua y mecanismos para el control de la documentación y registros.

El objeto de la gestión de la calidad debe basarse en las necesidades y expectativas de los clientes, en materia de productos, las cuales transitan por distintos niveles de determinación a través de sucesivas transformaciones en los diferentes procesos que interrelacionados propician que se genere la calidad como totalidad.

En general se puede definir la Gestión de la Calidad como el aspecto de la gestión general de la empresa que determina y aplica la política de calidad. **(monografías.com)**.

El concepto "cliente o usuario" se refiere a quien recibe el servicio o el producto, ya sea a nivel interno o externo. De la misma manera sucede con el "proveedor", quien brinda los insumos para elaborar el producto o quien presta el servicio.

El Sistema de Gestión de la Calidad debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, de las propias operaciones de la institución. Además proporciona herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas (procedimiento de acciones preventivas), así como de corrección de los mismos. Incluye también los recursos, humanos y materiales; así como las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

3.4.1 Definición de proceso

La palabra proceso viene del latín "processus", que significa avance y progreso. Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que implican valor añadido con miras a obtener ciertos resultados. El proceso define qué es lo que se hace.

Los procesos son los que figuran la entrada de una serie de actividades que conllevan a una salida que permite satisfacer las necesidades de los clientes. En los procesos se debe tomar en cuenta el factor económico, los recursos humanos y técnicos, entre otros.

La gestión por procesos es una forma de organización en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización y son gestionadas de modo estructurado, y sobre su mejora se basa la propia organización. Lo que se busca

con esto es optimizar la utilización de los recursos y mejorar la calidad en el servicio.

Además rompe con los principios de la gestión funcional, ya que en lugar de ocuparse por atender los principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones, se enfoca en atender los principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.

Para gestionar los procesos, se nombra a una persona responsable, quien debe tener autoridad para implantar los cambios en el proceso que conduzcan a la mejora de sus resultados. El encargado debe asumir la responsabilidad del proceso, asegurar la eficacia y eficiencia del mismo, así como mantener la relación con el resto de procesos, controlar y medir los resultados con el objetivo de mejora continua. (www.web.jet.es)

El trabajo debe organizarse según las exigencias de los clientes y del mercado, para proporcionar un servicio de alta calidad a un precio equitativo y con un servicio excelente, aprovechar al máximo el potencial tecnológico actual.

3.4.2 El Mapa de procesos.

Una organización se interrelaciona externamente con clientes, personas, proveedores, accionistas y sociedad. En función de ver a quien afectan, hemos visto que existen procesos misionales, estratégicos y de soporte. Esta es la base de la clasificación de los procesos, que se van detallando en el mapa de procesos.

- a) **Misionales:** la razón de ser de la institución, para lo que fue creada y que permite su sostenibilidad en el tiempo.

- b) **Estratégicos:** establecen políticas, estrategias y líneas de acción generales para la supervivencia o mejor organización de la entidad y de los demás procesos.

- c) **Soporte o apoyo:** proveen los recursos necesarios para el bien andar de los demás procesos institucionales.

Un proceso general puede descomponerse en una secuencia de procesos y así sucesivamente hasta llegar a los procedimientos.

Procedimientos: Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder, para conseguir un resultado. El procedimiento describe cómo hacer el proceso.

La norma ISO 9001:2008 señala que la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad debería ser una decisión estratégica de la organización, influenciada por:

- El entorno, tamaño y estructura de la organización
- Sus necesidades cambiantes
- Sus objetivos particulares
- Los productos que brinda
- Los procesos que emplea

Como siguiente paso, la organización debe:

- Determinar los procesos necesarios para el SGC
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos
- Determinar criterios y métodos para controlar los procesos y llevar registros
- Realizar seguimiento y medición
- Implementar acciones para alcanzar resultados y aplicar mejora continua.

Entre las exigencias establecidas por la norma ISO 9001:2008, es primordial identificar, definir y comprender, las necesidades y requisitos del cliente; identificar y comprender los requisitos legales, así como establecer y mantener el Sistema de Gestión de Calidad.

3.5 El Proceso de Certificación

Los organismos y entidades que buscan implementar Sistemas de Gestión de Calidad deben cumplir los requisitos de la norma ISO. Cuando las organizaciones preparan su SGC deben acudir a un organismo de certificación, quien tendrá a su cargo la evaluación del sistema contra los estándares de la norma y efectuará auditorías. Si una empresa no es aprobada, existen mecanismos para apelar la decisión.

En Argentina existen más de 20 organizaciones que emiten certificados ISO, donde generalmente se aportan datos de la empresa tales como: tamaño de la compañía, cantidad y localización de sus instalaciones y productos.

3.5.1 Vigencia de las certificaciones

El certificado ISO 9000 es válido para las empresas que han seguido los pasos de gestión de calidad dictados en la norma. Algunas áreas específicas de organizaciones tienen la facultad de certificarse, aunque la organización como tal no haya sido certificada.

Las certificaciones tienen vigencia de tres años, durante el cual se hacen auditorías de vigilancia cada 6, 9 o 12 meses, a cargo del organismo certificador. Para hacer las auditorías de calidad se utiliza la norma ISO 19.011, la cual brinda las directrices para el desarrollo de la misma, dentro de un SGC. Dependiendo del resultado de las evaluaciones, se decide si se proporciona una re-certificación.

Según una publicación realizada en www.unlu.edu.ar, existen más de 640,000 empresas en el mundo que cuentan con la certificación de calidad ISO.

3.6 Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación -ICONTEC-, es un organismo internacional de normalización, según Decreto 2269 de 1993. Su misión es brindar soporte y desarrollo al productor de servicios; y protección al consumidor.

“ICONTEC colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo” (NTC ISO 9001).

La NTC-ISO 9001 (Tercera actualización) fue ratificada por el Consejo Directivo de 2008-11-14. La norma está sujeta a ser actualizada permanentemente con el objeto de que responda en todo momento a las necesidades y exigencias actuales.

3.7 Calidad en la Administración Pública

La calidad en la gestión pública se mide en función de la capacidad de satisfacer en el momento oportuno las necesidades de los ciudadanos. Además debe ser constantemente mejorada, para elevar el nivel de excelencia y fomentar la práctica del buen gobierno. La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia y seguir el principio de eficiencia.

Se toma como referente un estudio realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación -Dircom-, en el año 2000 en los organismos más significativos del sector público de Madrid, España, donde “tres de cada cinco administraciones públicas estudiadas no cuenta en este momento con un Plan de Comunicación. La existencia formal y por escrito de este documento se da en el 36,9% de los casos, en desarrollo en el 15,4% de los casos y considerando su redacción en el 12,3%. En el 47,7% de estos departamentos en las que no existe Plan de Comunicación y no se está considerando su elaboración. Las razones que argumentan para no

disponer de dicho plan son la consideración de que la comunicación no permite planificación, la falta de tiempo y de otros recursos, y por falta de voluntad o dejadez”. **(Dircom, Madrid 2007)**.

Sin embargo, las normas ISO señalan que para trabajar con calidad se necesitan cuatro aspectos fundamentales: PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR.

En Guatemala, existe un alto porcentaje de organizaciones privadas que se han preocupado por implementar Sistemas de Gestión de Calidad enfocado a la satisfacción del cliente. Sin embargo, en el sector público son muy escasas las instituciones interesadas en adoptar nuevos modelos de calidad.

Ante los retos actuales en torno a la globalización, apertura de mercados, estándares mundiales, las entidades públicas se ven en la necesidad de contar con certificados de calidad que garanticen sus competencias y potencialidades, basado en normas técnicas que apoyen el desarrollo.

Hace algunos años en Guatemala era una utopía encontrar calidad en el sector público. Sin embargo, algunas instituciones empiezan a romper paradigmas y se interesan en mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía y adoptar modelos de calidad en algunas áreas; con enfoque al cliente en beneficio de la sociedad guatemalteca.

Entre las instituciones que han obtenido logros se puede mencionar: el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el Ministerio de Educación, Oficina Nacional de Servicio Civil, el proyecto SIAF SAG del Ministerio de Finanzas Públicas, quienes han adoptado SGS en algunas de las áreas que disponen al servicio de la sociedad. Actualmente el Instituto Nacional de Administración Pública se une al esfuerzo y a la vez, a través del desarrollo de su misión, busca compartir estas experiencias y

la importancia de implementar SGC para el desarrollo de la Administración Pública en el país.

En este sentido de compartir experiencias de calidad, el INAP realizó un Congreso Nacional de Administración Pública denominado: “*Gestión de la Calidad en los Servicios Públicos*”, en junio 2011. En el cual se realizaron siete mesas de trabajo. Una de ellas abordó específicamente conocer la experiencia de la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad en el país. Como resultado del Congreso, los participantes señalaron que es de suma urgencia aprobar reformas a la Ley de Servicio Civil para lograr la implementación de SGS en las entidades gubernamentales de forma obligatoria para fortalecer la administración pública. Entre otros resultados se recomendó crear y adoptar políticas públicas sobre Gestión de Calidad, unificar procesos a nivel nacional y hacer una política de Estado.(www.inap.gob.gt).

3.8 Carta Iberoamericana de la Calidad

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD- es un organismo público internacional que fue constituido en el año de 1972 con iniciativa de los gobiernos de México, Perú y Venezuela, con el propósito de crear una entidad regional que apoyara la modernización de las administraciones públicas; para coadyuvar al proceso de desarrollo económico y social en los países.

Desde entonces se han realizado varias reuniones. En octubre del año 1998, el Consejo Directivo del CLAD aprobó el documento “Una nueva gestión pública para América Latina”, en el cual se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad. En este documento, se reconoce al Estado como instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país y se menciona que la región debe orientarse a brindar atención a tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la

necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social. (www.inap.gob.gt).

Con la intención de abordar estos desafíos, los Estados Iberoamericanos respaldan la “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, la cual es aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en junio del año 2008 y adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno en octubre del mismo año. Dan inicio a la búsqueda de un nuevo modelo de gestión que involucre la profesionalización de la función pública de los países de la región y promueva la mejora.

“Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Los Estados Iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública.” (**Carta Iberoamericana de la Calidad, junio 2008**).

La carta iberoamericana propone adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas Iberoamericanas, para garantizar que brinden servicios útiles, efectivos y confiables a la sociedad. La Carta vincula la calidad con la gestión pública y coloca al usuario y beneficiario de los programas públicos como elemento primordial. Por lo tanto, la satisfacción del ciudadano se convierte en una prioridad.

En Iberoamérica existen modelos de calidad con perspectiva integral. La Carta Iberoamericana de la Calidad, toma como referencia algunos elementos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana, para la Gestión de la Calidad y el Modelo de Evaluación,

Aprendizaje y Mejora, desarrollado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de España.

La carta es una guía del diseño, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y de excelencia en la gestión pública. La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa la mejora permanente, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía con justicia y equidad, utilizando con eficiencia los recursos públicos.

3.9 Premio Nacional a la Calidad en Guatemala

Por primera vez en Guatemala, en el año 2011, el Gobierno de la República decide implementar un sistema que promueva la calidad en las entidades del sector público y establece el Premio Nacional a la Calidad y el reconocimiento a las Mejores Prácticas en la Administración Pública, con el objetivo de lograr una gestión pública efectiva, eficaz, eficiente y transparente.

El premio busca motivar a las instituciones gubernamentales a establecer procesos, procedimientos, productos o servicios con calidad. Para sustentar la premiación, el comité organizador adoptó el Marco Común de Evaluación -CAF- (por sus siglas en inglés de *Common Assessment Framework*), un modelo utilizado en la Unión Europea que inspira la gestión de excelencia. (www.inap.gob.gt).

Las instituciones públicas interesadas entran a un proceso de postulación para posteriormente seleccionar a los ganadores. La postulación se programó para el 11 de julio del año 2011 y la premiación para el mes de diciembre del mismo año.

Según las normas para participar, pueden optar al Premio Nacional a la Calidad las entidades que obtengan más del 60% de la puntuación total con base al CAF. (www.inap.gob.gt)

El Marco Común de Evaluación es un modelo organizativo destinado a obtener un rápido diagnóstico, a partir de éste, elaborar un plan de acción con el objetivo de lograr organizaciones públicas excelentes.

“El CAF está especialmente diseñado para el sector público, en virtud de que contempla aspectos como el liderazgo político y los ciudadanos. Se diseñó para que las organizaciones públicas de Europa empezaran a utilizar técnicas de Gestión de Calidad, con el propósito de mejorar su rendimiento. El CAF proporciona un modelo sencillo y fácil de usar, apropiado para que las organizaciones del sector público lleven a cabo una autoevaluación”
(www.es.wikipedia.org)

CAPÍTULO IV

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORIENTADO A LA CALIDAD

4.1 La Comunicación como Proceso de Soporte en la Gestión de Calidad

La comunicación es un proceso de soporte necesario para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una organización, debido a que las y los trabajadores de la entidad deben conocer claramente la política de calidad, los objetivos de calidad, la misión y la visión de su empresa o institución, e identificarse con ella.

Por lo tanto, corresponde a la unidad o dirección de comunicación social elaborar estrategias de comunicación para llevar el mensaje a los trabajadores, a los proveedores y a los clientes de la institución.

En este tema, la dirección de la institución debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización. La unidad o dirección de comunicación es la responsable de informar a los clientes internos y externos sobre el producto y los servicios que se brindan, incluyendo una retroalimentación del cliente y sus quejas.

La comunicación efectiva es esencial para el éxito de toda empresa, no sólo debe expresarse en forma impersonal, de persona a persona; sino intergrupala, organizacional y externa. Utilizar destrezas para hacer que el mensaje se transmita de manera eficiente y eficaz.

A través de las palabras pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos, nos peleamos e incluso nos distanciamos de lo que verdaderamente nos interesa. Según sea la calidad de comunicación que mantengamos con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la

calidad de la relación que obtendremos. De hecho, si nos detenemos a pensarlo un instante, todas las personas que consiguen un éxito sólido y un respeto duradero (ya sea en el campo laboral, empresarial o familiar) saben comunicar de manera efectiva, aun intuitivamente, sus ideas, propósitos y emociones.

Únicamente conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva podemos coordinar, enseñar, aceptar, dirigir, pero sobre todo, lograr un clima propicio que nuestras acciones nos conduzcan a los que realmente buscamos, **(Leuro 2000)**.

Actualmente vivimos con un elevado nivel de ajetreo y estrés. Tomarse tiempo para escuchar al otro, es un buen regalo. Escuchar, muestra preocupación por la otra persona y es una forma de establecer una buena relación. Además puede ser útil a la hora de solucionar problemas.

La comunicación efectiva no hay que buscarla precisamente en el campo del método y la técnica, sino que hay que buscarlo en otros lugares. “Algunas formas convencionales de reflexionar sobre la comunicación humana nos ha impulsado por desgracia a creer que la comunicación efectiva o positiva puede ser simplemente obtenida utilizando técnicas o conocimientos superiores” **(Thayer 1975. Página 24)**.

Si un receptor comprende adecuadamente el mensaje del emisor, la comunicación suele ser efectiva. Un mensaje no será efectivo, si el receptor pueda darle un contenido en función de credibilidad, adecuación y verdad, entre otros.

La efectividad de la comunicación está limitada finalmente por las circunstancias dentro de la cual debemos comunicarnos. Significa que no podemos comunicarnos con otra persona más allá de su capacidad para comprender, ni fuera de las circunstancias que pueda intuir por sí misma. Entendemos a la

comunicación como un medio que nos posibilita generar confianza, efectividad, respeto y bienestar. **(Beryl Williams, 1998).**

Las comunicaciones que mantenemos determinan las relaciones en general. Lo que hablamos y escuchamos, determinan el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello el desarrollo de nuestras mejores comunicaciones nos pueden llevar a una vida de mayor efectividad y bienestar.

Para implementar un programa de calidad de servicio en una organización, es necesario mejorar la calidad de comunicación con respecto a la calidad de la productividad y lograr tener una mejor aceptación de mercado. Los cambios que han se han efectuado a través de los modelos de calidad a la gestión, tiene relación con que plantean la comunicación como un recurso vital de la organización. El sentido de la comunicación se convierte en un facilitador importante, para desarrollar las necesidades de los clientes.

La comunicación es el pilar de la operación de calidad, por lo tanto debe de ser un agente innovador, brindar los elementos para el mejoramiento de los procesos y utilizar el canal para la información y generar ideas que contribuyan a crear un modelo efectivo que cubra las necesidades y satisfacciones de los usuarios.

Existen tres acciones claves de comunicación para la calidad:

- a) Arraigar la cultura de la necesidad de adaptarse a las expectativas del cliente.
- b) Dar prioridad a la información para el mejoramiento
- c) Propiciar que los colaboradores realicen propuestas de mejoramiento.

El departamento de comunicación de una empresa u organización, debe apoyar el desarrollo y arraigo de las nuevas culturas, por medio de campañas mediáticas para hacer de la calidad una cultura que permita reforzamiento de valores a través

de medios internos que manifiesten el beneficio de trabajar bajo sistemas de calidad. En este sentido se logra que la información del usuario ascienda en las estructuras administrativas y logre que el ciudadano cumpla con las obligaciones y requerimientos en los procesos del servicio.

La comunicación es un soporte estructural a los procesos de calidad, para los sistemas de calidad, la información que ofrece el usuario debe ser canalizada principalmente en la toma de decisiones de la organización.

Instrumentar un sistema de calidad, es en muchos aspectos crear una acción de comunicación interna que permita el funcionamiento de la organización de información, conocimiento y motivación. Cuando las acciones están orientadas al Sistema de Gestión de Calidad, están apoyadas con un sistema de comunicación.

Por ejemplo: en una empresa, el personal comprende la importancia de la calidad, la organización comprende las políticas y los objetivos de calidad. Seguidamente logra mejor coordinación entre los equipos de trabajo y el personal es responsable de aplicar los procedimientos. Es fundamental que el sistema de calidad que se propone crear en la organización sea recibido y comprendido por medio del proceso de comunicación. Verificar que la implementación del sistema se desarrolle en forma positiva.

4.2 Comunicación interna y comunicación externa

De acuerdo a lo establecido en la norma ISO 9001:2008, la alta dirección debe asegurarse de que sean establecidos los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se realice considerando la eficacia de la gestión de la calidad.

Para hacer comunicación con calidad, se deben explorar las barreras que existen en la organización y elaborar un plan estratégico que permita que la comunicación sea eficaz y provechosa.

Como parte del Sistema de Gestión de Calidad, en el plan de trabajo de comunicación se debe:

- Establecer los objetivos de la comunicación.
- Describir los procesos de comunicación que se realizan en el momento de la implementación.
- Medir los objetivos y establecer escalas.
- Contar con indicadores que permitan observar el comportamiento del proceso.

El plan general de comunicación debe abordar la comunicación interna y la comunicación externa, debido a que en el sistema de gestión de calidad es importante mantener constante comunicación con el personal que labora dentro de la institución, y con el cliente.

Según Joan Costa, la comunicación debe:

- Contribuir a la estrategia de comunicación dentro de un plan estratégico general de la empresa.
- Difundir los objetivos generales de identidad y de comunicación.

En las organizaciones con cultura de calidad, la responsabilidad de la Dirección de Comunicación es:

- Definir las políticas y la estrategia de comunicación
- Supervisar y coordinar la comunicación de la empresa.
- Velar por la Imagen Institucional.
- Acompañar el sistema de Gestión de Calidad.
- Acompañar el proceso de cambio del trabajo por funciones a la gestión por procesos.
- Informar y dar a conocer la importancia de la responsabilidad, la autoridad y la comunicación en los procesos de gestión de calidad.
- Enfoque al cliente.

- Generar campañas de sentido de pertenencia.
- Propiciar una comunicación flexible.

4.4 Manual de Procedimientos

Es un documento que describe las actividades que deben realizarse en la unidad o dirección de comunicación social. El manual debe incluir todas las unidades administrativas que intervienen en el proceso. Este documento sirve de guía para conocer si los procedimientos se están realizando adecuadamente, o si algún procedimiento necesita implementar una mejora.

4.5 Seguimiento y Medición de los Procesos

Se necesita aplicar métodos apropiados para dar continuidad y medición de los procesos y demostrar la capacidad de los mismos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, se realizan acciones correctivas, según sea conveniente.

Según lo establecido en la norma ISO 9001-2008, la organización debe realizar seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente, con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

Esto significa que se deben medir las características del producto, para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. La evidencia se genera a través de los registros establecidos en los procedimientos. En este punto, las encuestas de opinión del usuario, las felicitaciones o las quejas y sugerencias, son utilizadas para rendir el informe.

4.6 Control del Producto o Servicio No Conforme

La organización que adopta un Sistema de Gestión de Calidad debe asegurarse que el producto o servicio que no sea conforme los requisitos, sea identificado para controlar para prevenir su uso o entrega no intencionada. Por lo tanto, también es necesario establecer procedimientos para definir los controles y responsabilidad de las autoridades para tratar el producto no conforme.

Los productos o servicios no conformes, se deben erradicar de la siguiente manera:

- Tomando acciones para eliminar la no conformidad
- Tomando acciones para impedir su uso o aplicación
- Tomando acciones apropiadas para efectos de la no conformidad.

Según la norma ISO 9001:2008 cuando se corrige un producto no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

4.7 Mejora Continua

El Sistema de Gestión de Calidad mejora mediante el uso de la política y los objetivos de calidad, las auditorías, el análisis de datos, acciones correctivas y preventivas.

En relación a las acciones de mejora para el proceso de comunicación se debe:

- Establecer una propuesta para mejorar los ya medidos, enfocándose en el usuario.
- Establecer nuevos procedimientos si es necesario o implemente las propuestas de mejoramiento.
- Medir el efecto comparando las mediciones del ciclo descriptivo.
- Plantear la propuesta de mejoramiento para el siguiente ciclo. De esta forma se da inicio al ciclo de mejoramiento del proceso de comunicación

que será revisado por el ejecutor y por los certificadores que estarán pendientes de los progresos y los mejoramientos planteados

Corresponde entonces a la unidad o dirección de comunicación, revisar y corregir siempre todos los textos de carácter técnico, boletines, folletos instructivos y manuales de organización, clasificar los archivos fotográficos y fílmicos, y hacer que la información sea proporcionada a todos los miembros de la institución. Así como coordinar la publicación de notas informativas.

En el proceso de comunicación siempre se encontrarán barreras de diferentes tipos; sin embargo, el principal método para eliminarlas es realizar un proceso de retroalimentación. Entre más fluido sea el mensaje, mejores respuestas se obtendrán y las condiciones de la organización mejorarán sustancialmente y de esta manera se efectúa un proceso de comunicación orientado a la calidad. La comunicación es un factor que elimina las barreras inter-funcionales, cohesiona la organización acelerando los procesos al hacerlos más eficientes y productivos.

4.7.1 Acción preventiva

Implica determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Debe establecerse un procedimiento para

- Determinar las no conformidades y sus causas
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades
- Determinar e implementar acciones
- Registrar los resultados de acciones tomadas
- Revisar la eficacia de acciones preventivas tomadas

4.7.2 Acción correctiva

Implica tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades (algo que no funciona bien en el proceso), con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Debe establecerse un procedimiento para:

- Revisar las no conformidades
- Determinar las causas de las no conformidades
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones
- Determinar e implementar acciones necesarias
- Registrar resultados de las acciones tomadas
- Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas

4.9 La Comunicación como Soporte a la Cultura de Calidad

La comunicación se convierte en una herramienta fundamental para que los trabajadores de la institución que aplica un Sistema de Gestión de Calidad, comprendan lo que implica el proceso de mejora continua orientado a la satisfacción del usuario.

Si una institución se involucra y adopta un Sistema de Gestión de Calidad, encontrará una de las barreras más comunes en los seres humanos: la resistencia al cambio. Por lo tanto, la comunicación se vuelve importante para persuadir a las y los trabajadores de la institución a laborar con procesos transversales que permitan al recurso humano ser más eficiente y eficaz.

La comunicación en un Sistema de Gestión de Calidad es un soporte a los procesos de calidad, que vela por lograr que la información llegue a todas las direcciones y áreas de la organización. En el proceso de evaluación del SGC se realizan entrevistas a los trabajadores, quienes deberán conocer la política de calidad, los objetivos de calidad, la misión y la visión de la organización para la cual laboran.

CAPÍTULO V

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

5.1 ¿Qué es el INAP?

El -INAP- es el órgano técnico de la Administración Pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso permanente de desarrollo administrativo, con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas, para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios; así como en la producción de bienes y prestaciones de servicios. (www.inap.gob.gt).



Además, se dedica a formar capital humano, intelectual y tecnológico para la conformación de capital social coadyuvando al fortalecimiento del tejido social guatemalteco.

5.1.1 Objetivos del INAP

Formar constantemente al servidor público, dotándolo de los conocimientos básicos, aptitudes, habilidades y destrezas, a fin de prepararlos para los trabajos presentes y futuros; estimulando su crecimiento profesional y personal, de acuerdo a su potencial y las necesidades de la administración pública.

Instruir a los servidores públicos de los Ministerios, Secretarías, Dependencias e Instituciones del Organismo Ejecutivo para fortalecer los sistemas informáticos, con la finalidad de articular redes de comunicación interinstitucional que faciliten la implementación de una administración basada en las herramientas de las Tecnologías de la Informática y Comunicación -TIC-, que propenda al establecimiento de un Estado moderno bajo el concepto de Gobierno Electrónico.

Contribuir a la Modernización del Estado, para el Fortalecimiento Institucional y el Desarrollo Administrativo. Con el propósito de brindar direccionalidad y sentido de

perspectiva a futuro y concepción de totalidad a los programas de trabajo concibe por medio de funciones básicas realizadas a través de nuestros programas sustantivos y programas de apoyo.

5.1.2 Visión

“Ser la institución rectora y modelo de la Modernización de la Administración Pública guatemalteca y el Fortalecimiento Institucional, con alto nivel técnico-académico y capacidad de convocatoria en el Sector Público, capaz de contribuir a la transformación y modernización del Estado Guatemalteco pluriétnico y multicultural”

5.1.3 Misión

“Generar el Desarrollo de la Administración Pública al Servicio de la Población”.

5.2 Órganos superiores del INAP.

Según el Decreto 25-80 con el cual se crea el INAP, se define como órganos superiores: la Junta Directiva, el Comité Ejecutivo, la Gerencia y la Subgerencia. A continuación se describe las funciones de dichos órganos, para comprender mejor el funcionamiento de la institución.

5.2.1 Junta Directiva

La Junta Directiva del INAP está integrada por un representante de las siguientes entidades: Presidencia de la República, Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia, -SEGEPLAN-; Ministerio de Finanzas Públicas -MINFIN-, Ministerio de Educación -MINEDUC-, Oficina Nacional de Servicio Civil -ONSEC- y por la Gerencia del INAP.

La Junta Directiva sesiona en forma ordinaria y extraordinaria y sus funciones están establecidas en el reglamento interno del INAP.

5.2.2 Comité Ejecutivo

El Comité Ejecutivo es el órgano responsable de la programación, organización, coordinación y evaluación de las actividades técnicas, académicas, administrativas y financieras del INAP. Dentro de las funciones que ejecuta se encuentran las siguientes:

- a) Programa la agenda académica, cuatrimestral y anual.
- b) Aprueba el anteproyecto de Presupuesto de Ingresos y Egresos del INAP.
- c) Dictamina sobre los convenios institucionales propuestos por la Gerencia.

5.2.3 Gerencia

El Gerente del INAP es nombrado por el Presidente de la República a propuesta de la Junta Directiva. El Gerente del INAP tiene las calidades y atribuciones siguientes: para ser nombrado Gerente se requiere ser persona de reconocida honorabilidad, guatemalteco natural, graduado universitario, con especialización de alto nivel en Administración Pública y experiencia reconocida en la materia; estas calidades deben ser comprobables en el momento que los órganos de control o autoridades de Gobierno lo exijan.

Atribuciones de la Gerencia

- Ejercer la Jefatura Superior de las dependencias y personal del INAP, dirigir todas las actividades técnicas y administrativas del mismo y ser responsable ante la Junta Directiva por el correcto y eficaz funcionamiento de la entidad.
- Velar por la correcta aplicación de la ley y sus reglamentos.
- Ejercer la representación legal del INAP.
- Informar a la Junta Directiva y al Presidente del INAP sobre los asuntos que se le requieran.
- Nombrar, contratar y remover a los funcionarios y empleados del INAP, de conformidad con el reglamento respectivo.
- Celebrar los contratos por servicios de consultoría.

- Someter a consideración de la Junta Directiva los proyectos de presupuesto anual de ingresos, y gastos del INAP, así como las modificaciones que se requieren durante el ejercicio fiscal correspondiente.
- Proponer para conocimiento y aprobación de la Junta Directiva, los planes y programas de trabajo del INAP.
- Proponer a la Junta Directiva, los proyectos de reglamento que exige la ley y los que sean necesarios para el eficaz funcionamiento de la entidad.
- Elaborar y proponer al Presidente del INAP, con la debida anticipación el proyecto de agenda y documentación de los asuntos a tratar en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva.
- Convocar a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva, de conformidad con lo que establece el artículo 8, inciso 2, literal a de la ley.
- Los demás inherentes a la naturaleza de su cargo.

5.2.4 Subgerencia

La persona para el cargo de Subgerente del INAP es nombrada por el Presidente de la República a propuesta de la Junta Directiva. Debe llenar las mismas calidades del Gerente, a quien sustituirá en su ausencia.

Como atribuciones permanentes le corresponden las inherentes a la coordinación del Comité Ejecutivo; adicionalmente, la Gerencia podrá asignarle las atribuciones específicas que se requieran para lograr la eficacia del INAP. Según el reglamento de la ley orgánica del INAP, también son funciones del subgerente:

- Dirigir la elaboración del programa de trabajo para sistematizar las actividades de personal, compras y suministros, registros contables y financieros, uso y control de vehículos y servicios en General. Este programa lo someterá a la gerencia para su aprobación.
- Elaborar un informe mensual a la Gerencia sobre los avances de los programas de trabajo que coordine con el Comité Ejecutivo, así como de

los problemas más importantes, planteando las alternativas posibles para su atención.

- Coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto y memoria de labores para presentarlo a la Gerencia.

5.3 Programas Sustantivos

Se definió como programas sustantivos a las direcciones o áreas que son la razón de ser de la institución, a las encargadas de proveer formación y capacitación, así como brindar asistencia técnica y asesoría administrativa. Los programas sustantivos del INAP son los siguientes:

5.3.1 Dirección de Formación y Capacitación

Se dedica a programar y realizar actividades de formación y capacitación para el personal del INAP y de las instituciones públicas, con el interés de formar capital humano a nivel operativo, técnico y gerencial, para el mejoramiento de las políticas públicas y procesos de gestión a nivel gubernamental.

5.3.2 Dirección de Estudios Postgrado.

Responsable de profesionalizar a profesionales. Realiza una Maestría de Administración Pública. Además, se prevé implementar una Maestría en Seguridad y Justicia dirigida a personal del Sistema Penitenciario, Ministerio Público y Organismo Judicial; así como una Maestría para trabajadores de la Rectoría de la Universidad de San Carlos de Guatemala e implementar un curso de postgrado en gestión de calidad.

5.3.3 Dirección de Asesoría Administrativa

Brinda insumos para el funcionamiento de las unidades del INAP, así como asesoría, consultoría y asistencia técnica administrativa. Realiza diagnósticos administrativos, organización, reorganización, reestructuración y elaboración de manuales de procedimientos para las instituciones públicas que lo soliciten.

5.3.4 Dirección de Asistencia Técnica Regional

Realiza diplomados en fortalecimiento a los Consejos de Desarrollo, Gobernaciones y de Municipalidades, cuenta con cursos virtuales. Brinda asesoría administrativa y asistencia técnica exclusivamente para los servidores públicos del área rural.

5.3.5 Dirección de Gobierno y Gestión Política Institucional

Busca generar espacios de análisis político, debates públicos y crear conciencia crítica en los ciudadanos para transformar el estilo de gestión pública. Organiza y realiza cursos, foros, encuentros y conversatorios orientados a la sostenibilidad del proyecto de Gobierno. Además establece alianzas con instituciones y organizaciones que permitan la interacción con funcionarios y servidores públicos, grupos políticos y personalidades interesados en el desarrollo de la gestión pública transparente.

5.3.6 Delegación Regional de Quetzaltenango

Como parte de los programas sustantivos también figura la Sede Regional de Quetzaltenango, la cual fue creada para atender las necesidades institucionales de la región y ampliar los servicios de formación y capacitación hacia el interior del país, según el Acuerdo de Gerencia No. 27-2004.

5.3.7 Proyecto de Fortalecimiento Institucional NUFFIC.

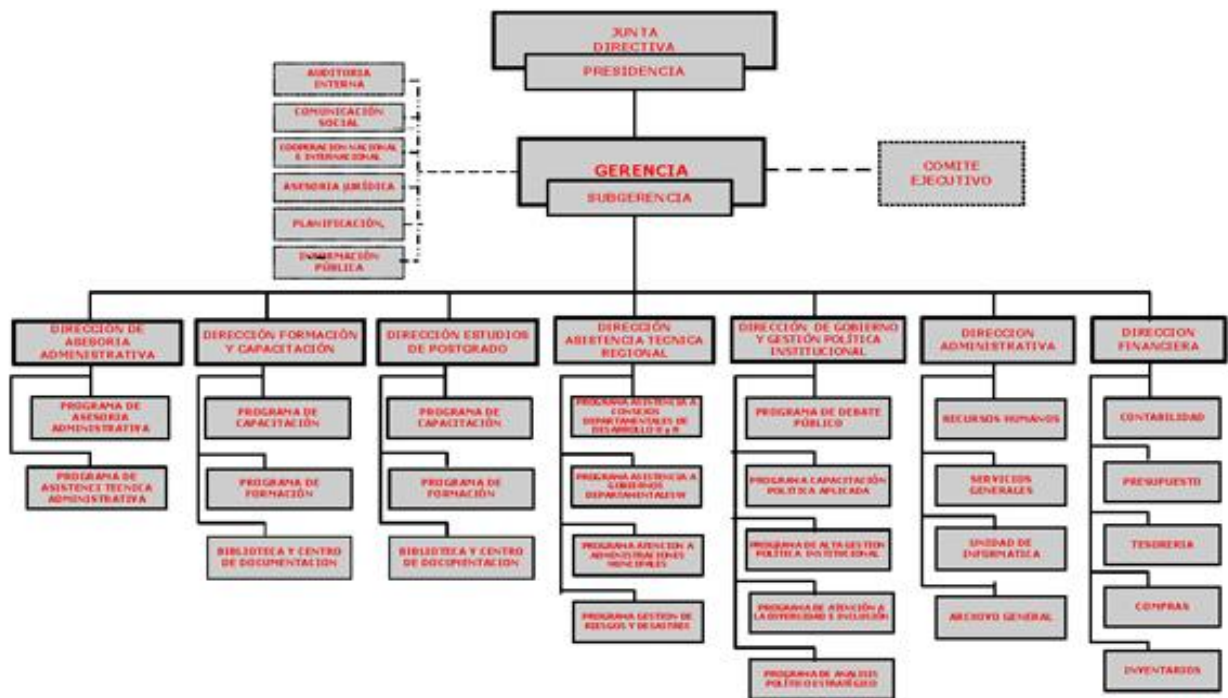
Entre sus funciones está: brindar apoyo para el fortalecimiento institucional buscando una modernización de los servicios, además es quien coordina las acciones necesarias para implementar el Sistema de Gestión de Calidad, fundamentado en la Carta Iberoamericana de Calidad y la Norma ISO 9001-2008.. El proyecto es financiado por el Gobierno de Holanda a través de la Organización Holandesa para la Cooperación Internacional en Educación Superior -NUFFIC-.

5.4 Programas de Apoyo

Las unidades administrativas son las diferentes áreas en las que se divide la institución. Cada una tiene sus respectivas funciones en relación a su área. (www.cgssl.es). Las unidades que conforman el INAP son: asesoría jurídica, auditoría interna, biblioteca, dirección de administración interna, dirección financiera, recursos humanos, comunicación social, cooperación nacional e internacional, informática, planificación, monitoreo y evaluación; información pública y la unidad de diseño e imagen institucional.

5.5 Estructura orgánica del INAP

El Instituto Nacional de Administración Pública posee su propio organigrama, el cual ha sido definido con base a su reglamento interno, el cual abarca todas las unidades administrativas existentes en la institución. A continuación se presenta el organigrama:



5.6 Sistema de Gestión de Calidad en el INAP

En el marco de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y Gobierno, en octubre del año 2008, promovida por el CLAD y tomando la Norma ISO 9001:2008 la cual promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para aumentar la satisfacción del usuario, el INAP arranca con la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad a mediados del año 2010, con el propósito de avanzar en una gestión pública centrada en el servicio al usuario y en una gestión por resultados.

Con estos dos referentes fundamentales, el INAP definió su política y objetivos de calidad, así como su mapa de procesos, los cuales fueron construidos en consenso entre la Alta Dirección, el Comité de Calidad y demás colaboradores.

La actitud de cada colaborador del INAP es fundamental para que a través de la capacitación y el compromiso se alcance el reto de ser certificados con la norma ISO.

Además de implementar su propio modelo, el INAP busca apoyar a las instituciones del sector público guatemalteco transfiriendo metodologías, instrumentos y estrategias a través de los programas de formación y capacitación, para que la calidad de los servicios, sea el común denominador de la Gestión Pública en Guatemala.

Todo el esfuerzo del Sistema de Gestión de Calidad se inició y se fue desarrollando con el acompañamiento de la Organización NUFFIC, del Gobierno de Holanda, a través del Proyecto “Fortalecimiento Institucional del INAP”, NPT/GTM/280.

5.6.1 Política de Calidad

-INAP- Guatemala y su equipo humano se comprometen a brindar servicios de formación y capacitación en gestión pública, asesoría administrativa y asistencia técnica para el fortalecimiento institucional, con calidad, calidez, pertinencia, efectividad y mejora continua hacia los servidores públicos.

5.6.2 Objetivos de Calidad

- Aumentar en un 90% la satisfacción por el trato con calidez
- Incrementar por lo menos en un 75% la pertinencia por los servicios brindados
- Implementar la mejora continua en los servicios que presta el Instituto Nacional de Administración Pública.

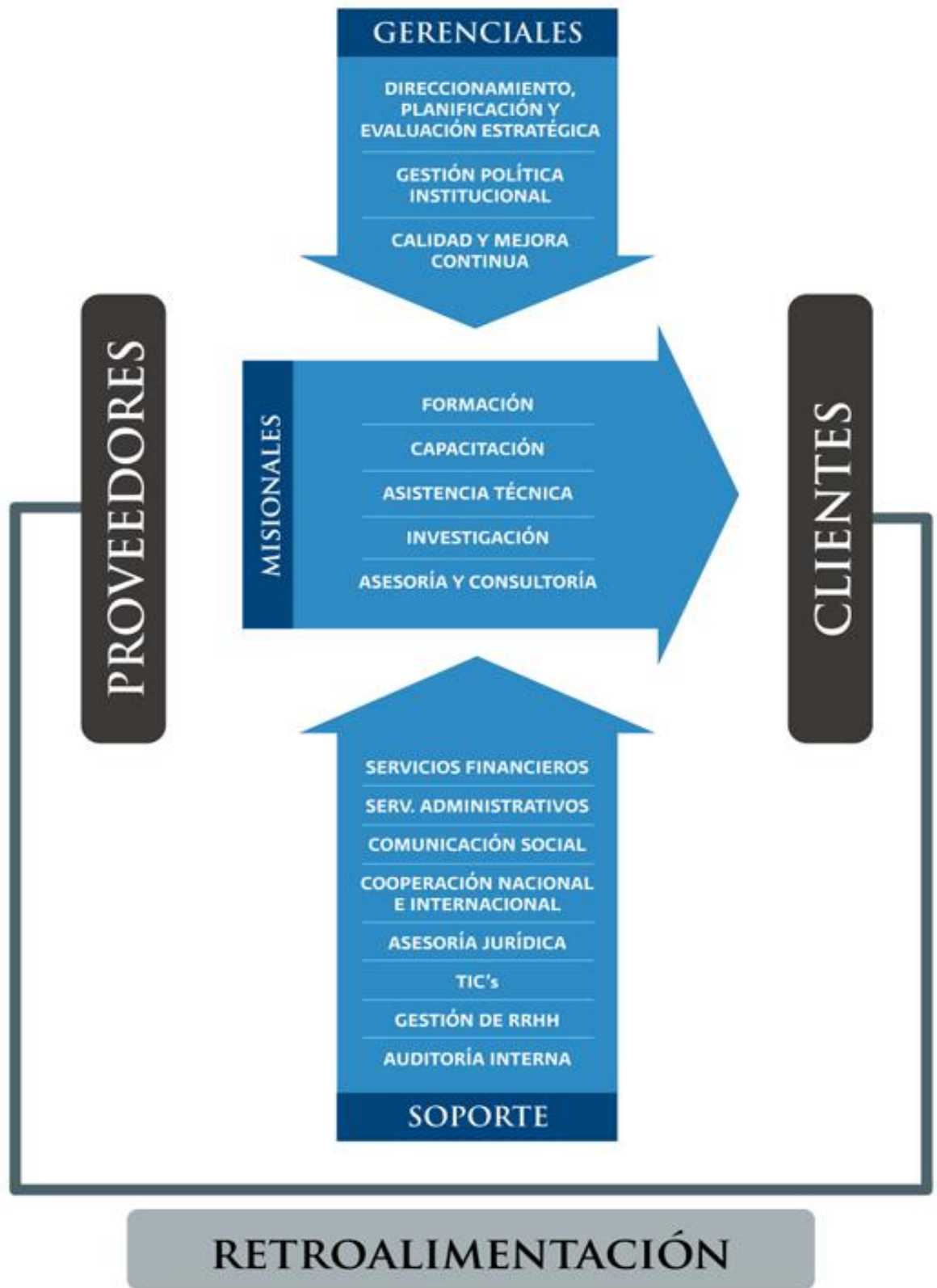
5.6.3 Mapa de Procesos del INAP

El mapa de procesos es como si fuera la radiografía de la institución, permite tener una visión global y visualiza la relación entre la organización y las partes interesadas.

Se construye con base a la política y objetivos de calidad, y analizando los elementos de entrada del proceso, la interrelación de los mismos y cuáles son los resultados finales.

El mapa de procesos se elaboró luego de clasificar cada uno de los procesos gerenciales, misionales y de apoyo, con base a la norma ISO 9001,2008.

A continuación se presenta el mapa de procesos del INAP en su fase inicial:



5.6.4 Slogan y logotipo de Calidad: “Servidorestejiendo calidad”

Al iniciar el camino hacia la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el INAP se vio en la necesidad de crear un logotipo que promoviera la imagen de la institución y manifestara su relación con el servicio de calidad. Por lo tanto, en el año 2010 se lanzó una convocatoria a nivel interno para que dentro del personal que labora en dicha entidad, se crearan grupos y surgieran propuestas.

Se designó una comisión evaluadora, quien eligió como logotipo “Calinap” con el lema: ¡Servidores Públicos Tejiendo Calidad!. A continuación se detalla el significado del logotipo y el fundamento del mismo.

El modelo que se utilizó para crear el logotipo del INAP pretende dar a conocer lo siguiente:



La -C- entretejida: Significa -C- de calidad, la cual debe ser tejida por cada trabajador del INAP, pues nosotros somos un hilo suelto en los distintos procesos administrativos internos. Por ello se ve el detalle del tejido en la letra “C”.

Todos como subsistemas interrelacionados entre sí, con tareas, actividades y procedimientos para que el sistema total funcione bien, y que los servicios que se prestan sean de calidad y coadyuven al tejido social del país.

Símbolo Maya Náhuatl EE: Basados en el derecho consuetudinario y la cosmovisión de la cultura Maya y su sabiduría; reconocemos que posee un calendario sagrado de trece meses, cada mes tiene veinte días y cada día se simboliza por un Náhuatl. Así pues, un año está compuesto de doscientos sesenta días o sea el tiempo de gestación del ser humano en el vientre materno.

Otro calendario es el del Año Solar o Haab el cual tiene dieciocho meses de veinte días cada mes, dando un total de trescientos sesenta días, a esto se le agregan cinco días más llamados días del Wayeb (que es el encaje del año) y nos da la cantidad de $360+5=365$.

Esto corresponde al tiempo que tarda la Madre Tierra en su gira alrededor del sol. El Náhuatl Es el segundo en el ordenamiento del calendario Maya y en términos Generales “Simboliza el camino, el destino, el guía, el que nos lleva a el objetivo planteado y preciso en la búsqueda de la realización de todas las situaciones aspectos y manifestaciones de la vida para el progreso del ser humano en donde esté desarrollando labores”.

Significa: Camino, destino, autoridad, alimento, viajes, alcance de objetivos planteados individual y grupalmente. Peticiones: Este día se usa para pedir y cumplir con el trabajo.

La integración del glifo en el modelo propuesto es la representación de género y etnia; ya que dicho Náhuatl representa en la cosmovisión maya al hombre o mujer que siguen un camino hacia un destino para el alcance de los objetivos planteados en función de su trabajo, para la realización propia de su vida y de su organización.

En este caso se relaciona con el camino por recorrer en el INAP, en el cual todos debemos seguir una ruta en función de implementar un sistema de calidad que garantice un mejor servicio; desde el cambio de pensamiento, actitud y dedicación a la obra propuesta pre, durante y post proyecto.

Significado de CALINAP: Sistema de Calidad en el INAP, basado en los valores (cambio de actitud, dedicación, capacidad e innovación para el logro del objetivo planteado en la organización).

Colorido: - La C de color café-marfil: simboliza el espacio donde trabajamos unidos, nuestro tejido con lógica de servicio. - Las letras en color verde (Servidores Públicos; Tejiendo Calidad): simboliza la entereza, la esperanza, la dedicación y de hacer bien lo delegado.

CALINAP en color azul celeste: se decidió mantener el color celeste de las siglas de la Institución ya que es parte de nuestra identidad.

Náhuatl EE: sus colores son los que establece la cosmovisión maya, en su interior posee un sol unas montañas que son el camino, por recorrer con colores café y negro. (www.inap.gob.gt)

El logotipo del INAP pretende que la institución sea reconocida como una organización diversa, incluyente, flexible e innovadora con valores, seres humanos capacitados, reconocidos por la excelencia en el servicio a los usuarios y clientes internos o externos.

5.8 Antecedentes Históricos del INAP

El origen del Instituto Nacional de Administración Pública -INAP- data desde finales de los años 50, cuando en Guatemala se dieron los primeros pasos tendentes al mejoramiento de la Administración Pública, apostando por el fortalecimiento del Estado como motor de desarrollo económico, político y social.

Se iniciaron los Programas de Adiestramiento en el Servicio Público gracias a las gestiones emprendidas en 1,957 por la División de Adiestramiento de la misión de la Administración de Cooperación Internacional, ICA de los Estados Unidos en Guatemala.

El 4 de septiembre de 1957 se creó por primera vez en Guatemala, un Centro de Adiestramiento para empleados públicos. Para el 30 de junio de 1959 ya se

habían realizado un total de siete programas de adiestramiento, que contaron con la participación de mil trescientos doce empleados, de la Administración Pública.

Guatemala, posteriormente asumió definitivamente la dirección y administración del Programa de Adiestramiento en el Servicio y fue así como en 1959 el gobierno de la República dispuso la creación del Centro de Desarrollo para la Administración Pública -CDAP-, el cual fue considerado como el esfuerzo preliminar llevado a cabo en Guatemala para satisfacer la necesidad de transformar y mejorar la Administración Pública.

Cinco años más tarde, el 10 de diciembre de 1964 preocupados por hacer una reforma administrativa; el gobierno de Guatemala y la Misión de la Agencia Internacional para el Desarrollo -AID-, con sede en Guatemala suscribieron un acuerdo de entendimiento y crearon el Instituto Nacional para el Desarrollo -INAD, con vigencia de dos años, sustituyendo al Centro de Desarrollo para la Administración Pública.

Al concluir ese período, en julio de 1967 el Instituto Nacional de Administración para el Desarrollo continuó operando como una dependencia de la Oficina Técnica de Administración Pública, -OTAP-, adscrita a la Presidencia de la República. Esta relación permaneció hasta principios de mil novecientos sesenta y ocho.

Más tarde, la breve existencia de la OTAP contribuyó al proceso de creación de la Oficina Nacional de Servicio Civil en 1969. Al ser suprimida la OTAP, el INAD surge de nuevo y le fueron asignadas las funciones de adiestramiento para el servicio de desarrollo municipal, desarrollo regional, análisis administrativo, docencia y publicaciones.

El 3 de junio de 1980, el Congreso de la República según Decreto 25-80 decide crear el Instituto Nacional de Administración Pública -INAP-, como Órgano Técnico de la Administración Pública, responsable de generar y lograr que se ejecute un

proceso permanente de desarrollo administrativo; con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas para que éstas sean eficientes y eficaces en los aspectos que le son propios así como en la producción de bienes y prestaciones de servicios destinados al Sector Público.

CAPÍTULO VI

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ORIENTADO A LA CALIDAD. ESTUDIO DE CASO. INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

6.1 El Proceso de Comunicación Orientado a la Calidad en el INAP.

En los antecedentes históricos del Instituto Nacional de Administración Pública, la comunicación era un tema relegado. En algunos años anteriores existieron personas designadas a laborar específicamente en esa área, sin embargo, no se definió alguna plaza específica que estableciera personal permanente para trabajar en este tema fundamental para una institución pública. Según información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos, durante 31 años de vida el INAP aún no cuenta con una plaza específica para comunicador social.

Sin embargo, cuando el INAP inicia la implementación de su Sistema de Gestión de Calidad en el 2010, se visualiza que el sistema no puede tener éxito si no se adopta dentro del mismo un proceso de comunicación, que permita brindar soporte e interrelacionar a los demás procesos. A raíz de esto, la comunicación empieza a preponderar y es en enero del 2011 cuando se logra afianzar la Unidad de Comunicación Social, a cargo de un renglón presupuestario no permanente.

Se decide contratar a una persona específica para elaborar un plan de comunicación, que contemplara programas que facilitaran la comunicación a nivel interno y externo; y convertir las acciones de la unidad en un proceso de soporte o de apoyo, que pudiera contribuir al Sistema de Gestión de Calidad del INAP. En enero del 2011 la institución ya contaba con su política de calidad, objetivos de calidad y mapa de procesos bien definidos.

6.2 Capacitación

Adherirse al Sistema de Gestión de Calidad resulta inicialmente dificultoso, porque a pesar de la experiencia que un comunicador social pueda tener, cuando se desconoce la importancia de trabajar un proceso orientado a la calidad, no se logra el resultado esperado. Por lo tanto, lo primero que se debe hacer es iniciar con el proceso de capacitación y conocer los fundamentos del SGC que se desea adoptar. En el caso del INAP, el Sistema de Gestión de Calidad se fundamentó en la norma ISO 9001:2008 y en la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública.

Por lo regular, en las instituciones públicas no se maneja el concepto de “enfoque al cliente”, y en algunos casos, el cliente o el usuario de los servicios públicos no es tan importante. El primer paso para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, es cambiar la idea de servicio y acoplarse a la cultura de calidad, lo cual se logra a través de actividades de sensibilización y capacitación.

El desconocimiento de los temas de Calidad resultan ser una barrera, ya que se necesitan conceptos, herramientas e insumos referentes al tema, para desarrollar el proceso de comunicación dentro del SGC.

Fue a través del Proyecto de Fortalecimiento Institucional apoyado por el Gobierno de Holanda, que se impartió una serie de cursos y diplomados referentes a la calidad, donde se reunía a diferentes grupos del personal interno con la intención de ampliar su conocimiento en el tema. Expertos nacionales e internacionales compartieron su experiencia y se interiorizó en detalles de algunas normas ISO.

Al adentrarse en el tema y conocer una gama de elementos interesantes que proveen las ISO, se inicia una experiencia diferente que motiva a las personas involucradas a desempeñar sus tareas con eficiencia y eficacia.

En todos los procesos que se definen en un SGC se busca en primera instancia la satisfacción del usuario interno y externo. Por lo tanto, el proceso de formación y capacitación es fundamental para iniciar un trabajo coordinado en busca de la generación de mejores resultados.

6.3 Plan de Trabajo y Políticas de Comunicación

Al afianzarse la Unidad de Comunicación Social como tal, se buscó antecedentes del trabajo realizado en años anteriores. Aunque se esperaba encontrar un plan de trabajo que incluyera una estrategia de comunicación, lo único que se obtuvo fue un archivo correspondiente al año 2009, conteniendo varios documentos que incluía algún directorio telefónico, notas de prensa y memorándum.

Para fortalecer la Unidad de Comunicación Social, conformada por una sola persona, el Gerente del 2011 creó un acuerdo en el cual se estableció crear una Comisión Multidisciplinaria de Comunicación Social, integrada por la persona responsable de la Unidad de Comunicación Social, un diseñador gráfico y una persona del área de informática, a quienes se les designó trabajar en conjunto para consolidar un plan de trabajo y una propuesta que incluyera las políticas de comunicación del INAP.

La Comisión discutió en conjunto el plan de trabajo elaborado por la Unidad de Comunicación Social y realizó modificaciones que permitieron consolidar ideas en conjunto y reformular la propuesta.

La estrategia abordó la comunicación a nivel interno y externo, y definió las actividades a desarrollar para mantener ese flujo comunicacional en períodos de cuatrimestre, con su respectivo cronograma.

El trabajo en equipo de la Comisión Multidisciplinaria de Comunicación fue una de las fortalezas, debido a que el intercambio de ideas, la discusión, el debate y el análisis de algunos puntos, permitieron que se formularan políticas de comunicación social en consenso y dos flujogramas que describieran el sistema de comunicación interna y externa. **(Ver anexos. Págs. 87- 88).**

La Comisión Multidisciplinaria de Comunicación Social se reunía dos veces por semana para evaluar los avances alcanzados en el desarrollo de las acciones de comunicación.

6.4 Unidad de Comunicación Social del INAP

En enero del 2011, se definió que la Unidad de Comunicación dependía directamente de la Gerencia, por lo tanto no contaba con presupuesto específico para invertir en programas de comunicación. Sin embargo, el interés y apoyo de la alta dirección permitió ir avanzando en el desarrollo de las actividades programadas.

Como primer paso y de acuerdo al plan de trabajo, la Comisión Multidisciplinaria de Comunicación Social realizó un diagnóstico referente al tema de la comunicación a nivel interno, para conocer la percepción de los trabajadores referente a la comunicación y descubrir debilidades o barreras existentes, con el propósito de implementar acciones que facilitaran el proceso comunicacional.

Se encuestó a un 82% del personal que labora en la institución y el estudio reflejó que era necesario socializar la política y los objetivos de calidad, así como informar a las personas sobre el quehacer institucional. Además se percibió que se debía trabajar en el fortalecimiento de la cultura de calidad con cada una de las personas que trabajan para el INAP, para sensibilizar a las y los trabajadores en el tema y lograr su participación activa en el SGC.

Se encuestó a 36 hombres y 27 mujeres, lo cual hace un total de 63 personas, un 82% de las y los trabajadores del INAP, de las siguientes Direcciones y Unidades: Gerencia, Subgerencia, Dirección de Asesoría Administrativa, Dirección de Asistencia Técnica Regional, Dirección de Estudios Postgrados, Dirección de Formación y Capacitación, Dirección de Gobierno y Gestión Política Institucional, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Biblioteca, Dirección de Administración Interna, Dirección Financiera, Recursos Humanos, Unidad de Cooperación Nacional e Internacional, Informática, Unidad de Planificación, Unidad de Información Pública y Proyecto de Fortalecimiento Institucional.

Los resultados del diagnóstico se presentaron a las autoridades y se logró obtener el apoyo del Proyecto de Fortalecimiento Institucional del INAP -NUFFIC-, para aplicar nuevos programas de comunicación a lo interno del instituto.

Una de las barreras que se encontró según el diagnóstico realizado, fue la falta de fluidez de la información, ya que cada dirección o unidad manejaba su propia agenda y era desconocida por las otras áreas de la institución.

La Unidad de Comunicación Social de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo, hizo un enlace en cada dirección a fin de solicitar información sobre las actividades académicas, deportivas, culturales, recreativas y reuniones de trabajo que se programaran durante la semana siguiente. Se compilaba la información, se consolidaba en un documento y se utilizaba para coordinar la cobertura de eventos a nivel interno y externo.

El calendario de actividades semanal se envió inicialmente por correo electrónico. Y seguidamente, se publicó en intranet las actividades internas o privadas, y en la página web las actividades públicas como los cursos, talleres, foros, entre otros; con el objetivo de que los usuarios tanto internos como externos tuvieran acceso a esta herramienta para mantenerse informados sobre la agenda de trabajo de las diferentes unidades y direcciones del INAP.

6.5 Comunicación y Cultura de Calidad en el INAP

Con el propósito de impulsar el Sistema de Gestión de Calidad, en el marco del proyecto Fortalecimiento Institucional de INAP, se integró la Comisión de Cultura de Calidad, en la cual se nombró a un representante Recursos Humanos y del Proyecto Fortalecimiento Institucional, para trabajar un Plan de Cultura de Calidad en conjunto con la Comisión Multidisciplinaria de Comunicación Social.

La comisión inició con la construcción e implementación del Plan de cultura de calidad, con el propósito de:

- Fortalecer la integración y motivación del personal a través de procesos de capacitación, sensibilización y comunicación que faciliten la implementación del Sistema de gestión de calidad y,
- Facilitar la apropiación del personal sobre el Sistema de gestión de calidad **(Proyecto NUFFIC, INAP 2011)**.

Para desarrollar el plan de cultura de calidad, se abordaron tres ejes de trabajo: comunicación, capacitación y sensibilización.

En las actividades de sensibilización se desarrollaron charlas, clases de baile, talleres, encuentros deportivos, sociodramas, celebraciones de días festivos, celebraciones de cumpleaños cada mes y concursos, entre otras. Con esto se logró integrar al personal y brindarle el sentimiento de ser parte de la familia del INAP, un lugar donde todos debían colaborar para desarrollar cualquier tarea que fuera y trabajar en equipo para la obtención de mejores resultados.

En el proceso de capacitación se brindaron cursos, diplomados y talleres impartidos por expertos nacionales e internacionales. Se puso a disposición de los trabajadores asesoría permanente por parte de consultores de calidad, quienes acompañaron el proceso de implementación del SGC desde el inicio.

Y en el tema de comunicación, se elaboró una campaña de comunicación dirigida al personal interno, para reforzar los conocimientos aprendidos durante las capacitaciones.

Un Sistema de Gestión de Calidad implica cambios en los sistemas y en la forma de hacer las cosas, y ésta última es lo que entendemos por cultura. La cultura de calidad demanda el cambio de paradigmas dentro de la institución, de la competencia a la cooperación, del individualismo al trabajo en equipo, del autoritarismo a la democracia, de la exclusión a la inclusión, de la improvisación a la planeación y un largo etcétera que asegura la toma de decisiones consensuadas. Los cambios para alcanzar la cultura de calidad en el INAP, se enfocaron en:

- Fortalecer la confianza entre el personal y hacia la institución.
- Generar un sentimiento de pertenencia
- Promover el deseo por la mejora continua
- Generar un sentimiento de satisfacción por el deber cumplido, a tiempo y con calidad y, Proporcionar al personal, espacios laborales productivos, agradables y humanos.

La participación del personal en la realización de actividades, y sus aportes para la mejora, es fundamental para que un plan de cultura de calidad, alcance sus objetivos.

Los hábitos principales sobre los cuales se enfocó el plan de cultura de calidad son:

- Mejora continua.
- Responsabilidad en el trabajo.
- Prevención de errores
- Hacer bien el trabajo en el primer intento
- Planificar actividades y

- Cumplir los compromisos.

El proceso hacia la excelencia es continuo y puede durar toda la vida, pero vale la pena; para lograr es necesario que haya personal comprometido con la institución y con los valores que se quieren promover, personal capacitado, sensible, con excelentes relaciones humanas y visión de largo plazo.(**Proyecto NUFFIC, INAP 2011**).

6.6 La Comunicación, un Proceso de Soporte en el Sistema de Gestión de Calidad

Como punto de partida para la implementación del SGS, se definió a la comunicación como proceso de soporte en el INAP, porque está íntimamente relacionada con todos los procesos. Seguidamente se elaboró una caracterización en la cual se identificaron y documentaron las actividades que permiten cumplir con la misión de comunicar a nivel interno y externo; según lo establecido en la guía básica para documentar y elaborar la caracterización de procesos, de la Universidad Nacional de Colombia.

El proceso caracterizado fue: comunicación social, tema que incluye la comunicación interna y externa. La ficha de caracterización tiene su propio formato, en el cual se detallan los objetivos, se define quiénes son los proveedores, se habla de las actividades macro que se van a desarrollar y se identifica a los proveedores (personas o unidades que brindan insumos para el desempeño del proceso de comunicación), responsables y clientes. En la misma ficha se describen los procedimientos a realizar los insumos a utilizar, los riesgos y controles asociados al proceso y los registros que se deben generar para crear un proceso de comunicación con calidad.

Para realizar la caracterización del proceso de comunicación en el INAP se obtuvo asesoría, donde a través de cuestionamientos y análisis, se reforzaban las ideas

planteadas para definir la caracterización y así avanzar en el proceso de comunicación, encaminado a fortalecer al INAP para alcanzar el reto de certificarse con la norma ISO.

Además se procedió a elaborar un flujograma del proceso macro de comunicación social, tomando en cuenta que todos los temas de comunicación que se trabajan a nivel interno y externo transitan por una misma secuencia. **(Ver anexos Pág. 89)**

6.7 Documentación del Proceso de Comunicación Social

Para respaldar el Sistema de Gestión de Calidad del INAP, la Unidad de Comunicación Social debe contar con documentos que apoyen el funcionamiento del sistema. En este caso se deben identificar los procedimientos que están directamente relacionados con un proceso, definir los procedimientos necesarios, los instructivos, guías y registros que se manejarán en la unidad de comunicación. **(Guía para documentar, Universidad Nacional de Colombia).**

La Comisión Multidisciplinaria de Comunicación Social decidió trabajar algunos documentos como punto de partida, para documentar el proceso comunicacional de acuerdo a lo establecido en el Sistema de Gestión de Calidad. El listado que se describe a continuación enumera los temas que se propusieron hasta julio del 2011, siendo los siguientes:

Documentos:

- Plan de Comunicación
- Plan de Cultura de Calidad
- Plan anual de diseño e imagen institucional
- Procedimiento macro de comunicación social
- Procedimiento para convocatoria a medios de comunicación social
- Procedimiento para buzón de sugerencias
- Procedimiento para diseño gráfico

- Procedimiento para verificación y monitoreo de publicaciones virtuales y físicas
- Guía de chequeo para liberación de artes
- Guía de imagen institucional
- Informe de avances de la comisión multidisciplinaria de comunicación social.
- Informes mensuales sobre productos.
- Manual de protocolo de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia

Registros:

- Cronograma de actividades cuatrimestral.
- Archivo de artes
- Archivo de videos.
- Archivo de fotografías.
- Archivo de notas publicadas.
- Boletín informativo.
- Archivo de publicaciones en medios de comunicación.
- Base de datos.
- Calendario de actividades de diseño y correlativo de proyectos de diseño.
- Grabaciones de audio y cuadernos de notas.
- Registro de control de eventos.
- Historial de acciones correctivas.
- Historial de acciones preventivas.

El listado anterior quedó definido hasta el 30 de julio del año 2011, para entrar en análisis y discusión en busca de establecer los documentos más importantes y necesarios de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad y los registros, con lo que se permitirá conocer la eficacia y eficiencia con que se desarrolla un trabajo. Además se adoptaron formatos específicos para cada registro y procedimiento, según lo definido en el Manual de Calidad del INAP.

6.8 Medios de Comunicación en el INAP

Los medios de comunicación hacen referencia al instrumento o forma de contenido a través del cual se realiza el proceso de comunicación. A través de los resultados generados por la encuesta de comunicación que se elaboró como parte del diagnóstico de comunicación interna, se tomaron acciones para mejorar el flujo comunicacional. Y al mismo tiempo, se tomaron algunas acciones para reforzar la comunicación externa.

Como parte de las acciones realizadas se definieron mejoras para algunos medios que ya existían y se activaron otros medios, entre los cuales se puede mencionar: boletín electrónico, buzón de sugerencias, agenda de actividades y espacios informativos en servicios sanitarios.

A continuación se describe a grandes rasgos los medios de comunicación del INAP que se mantuvieron activos durante el desarrollo del estudio, con miras a que se diera seguimiento y mantenimiento a los mismos a futuro, incluyendo acciones de mejora en cada caso.

6.8.1 Página Web

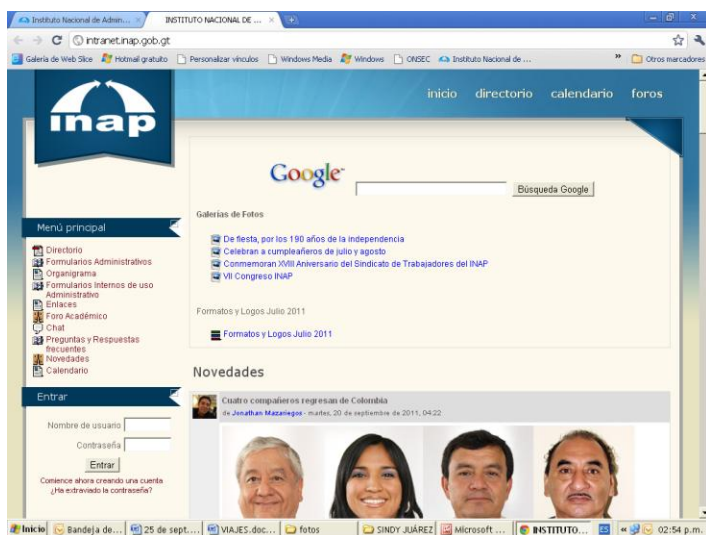


En el sitio web del INAP www.inap.gov.gt, se publica toda la información relacionada a la institución, desde estructura orgánica, órganos superiores, funciones y definición de cada Dirección y Unidad, ley orgánica, calendario de actividades, oferta académica actual, Sistema de Gestión de Calidad, noticias, boletines informativos, todo lo relacionado a la Unidad de Información Pública del INAP, álbumes de fotografías y videos, entre otros.

Este sitio ya existía con anterioridad como www.inap.gt, y fue en el año 2008 en que se realizó un proceso de cambio de dominio a www.inap.gob.gt con apoyo de la Universidad del Valle de Guatemala. La página web contempla la plataforma del “Aula Virtual”, un espacio diseñado especialmente para la impartición de cursos virtuales.

A partir del 2008 la página web oficial del INAP cambió de imagen y diseño en varias oportunidades con la intención de innovar y hacer más atractiva la información al cliente. Sin embargo, los tiempos de actualización eran variados. Con la implementación del SGC se realizaron las actualizaciones diariamente y se configuró como página de inicio en todas las computadoras del INAP para mantener informado al trabajador sobre el quehacer institucional.

6.8.2 Intranet



Es una red interna que empezó a ser utilizada en el INAP desde noviembre del 2008.

En la misma se logró la actualización de las herramientas que se ofrecían al personal interno como directorio telefónico interno, directorio de otras instituciones del sector público, formularios administrativos de uso interno. Además se publicaban noticias relacionadas a actividades internas de cultura de calidad, así como el calendario de cumpleaños del mes, con álbumes de fotografías.

En esta misma red se planificó a largo plazo reactivar un espacio de foro electrónico, elaborando preguntas mensuales para conocer la percepción del personal interno sobre algún tema específico. Y reactivar el chat en horarios

determinados, para motivar a las personas a opinar sobre algún tema en particular y hacer uso de la tecnología para informar y conocer las ideas y puntos de vista de otras personas, con el propósito de contribuir a la mejora del clima organizacional.

6.8.3 Periódicos murales o espacios informativos

“El periódico mural es un pizarrón forrado de corcho donde se colocan avisos, noticias, sugerencias, felicitaciones, colaboraciones del personal y todo tipo de comunicados, es un complemento de la comunicación interna” **(Homs Quiroga 1990).**



Según información proporcionada por personal de la institución, los periódicos murales (espacios destinados a publicar información de interés por cualquier persona, unidad o dirección del INAP) se colocaron desde el año 2007 con el propósito de dar a conocer mensajes de interés, compartir invitaciones de actividades sociales, publicar el calendario de los cumpleaños del mes, entre otros.

Este espacio se reactivó debido a que se presentaban casos en los que un mismo afiche permanecía pegado en el mismo tablero durante meses, y las personas ya no se detenían a leer. La Unidad de Comunicación en coordinación con Administración Interna se encargó de cambiar continuamente los mensajes y definir una temporalidad de publicación, además de motivar a los trabajadores a utilizar ese espacio para colocar mensajes motivacionales o convocatorias internas y otro tipo de información.



Como parte del -SGC- se implementó un espacio para publicar información de interés dentro de los servicios sanitarios de hombres y mujeres, con el fin de mantener informados a los visitantes y personal interno, sobre diferentes temas, entre ellos: la política de calidad, los objetivos de calidad, visión y misión del INAP, mecanismo para utilizar el buzón de sugerencias, etc. Este se creó con el propósito de llevar la información a las personas que no poseen correo electrónico.

6.8.4 Boletín electrónico

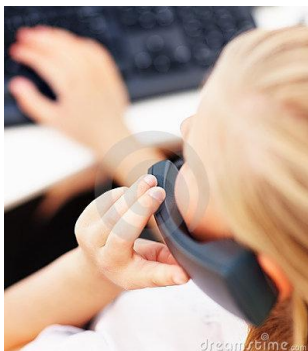
El objetivo de publicar información en un boletín informativo es dar a conocer a servidores y funcionarios públicos la oferta académica que ofrece la institución, así como las noticias más relevantes. Es parte de la comunicación externa.



Se estableció inicialmente elaborar un boletín mensual, sin embargo al evaluar la temporalidad de los cursos virtuales que eran los más consecuentes, la comisión de comunicación decidió elaborar un boletín informativo por cuatrimestre, el cual se enviaba por correo electrónico a la base de datos que hasta julio del 2011 contaba con alrededor de 5,000 contactos. Para la elaboración de este boletín fue indispensable el trabajo en equipo.

“La clave del éxito de esta publicación reside en la imagen que logre consolidar de sí misma” (Homs Quiroga 1990).

6.8.5 Planta Telefónica



La planta telefónica es un sistema de intercomunicación, que se utiliza a través de la persona encargada de recepción, con quien se coordinaba que voceara algunos anuncios importantes o invitaciones a reuniones dirigidas a todo el personal.

En relación a la comunicación externa, se trabajó un jingle (mensaje sonoro acompañado de una melodía), en el cual se informa a los usuarios el servicio que presta el INAP, y la Política de Calidad.

6.8.6 Calendario de Actividades

Con apoyo del proyecto de fortalecimiento institucional NUFFIC, la comisión de cultura de calidad apoyó en la creación de dos calendarios semanales de actividades físicas, ubicados en puntos estratégicos dentro de la institución, anunciando el nombre de la actividad, el salón y horario a realizarse.



Esta herramienta permitió que a nivel interno se empezara a coordinar mejor la información, debido a que la unidad de comunicación es la responsable de actualizar el calendario y publicar ahí la agenda de actividades de las Direcciones y Unidades del INAP.

El calendario tuvo buen impacto con los visitantes, debido a que los estudiantes de los cursos, previo a ingresar hacían la consulta respectiva al mismo y luego se trasladaban a donde correspondía. Este mecanismo sirvió también de motivación para las Direcciones y Unidades, ya que al ver que si no enviaban la información oportunamente a la Unidad de Comunicación, su evento no sería publicado en el calendario. Fue así como se dio inicio a una mejora referente a la comunicación en

programación de actividades, debido a que el personal interno también podía hacer consulta del mismo en el momento en que le surgiera alguna duda.

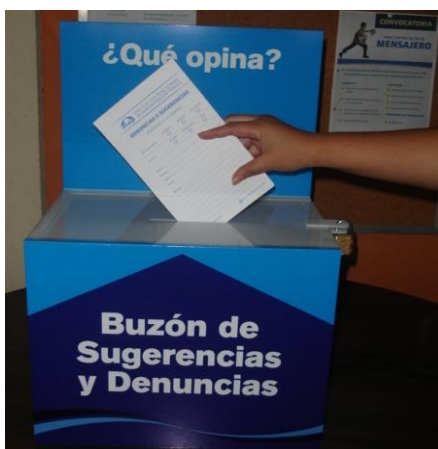
A futuro se busca mejorar la coordinación con el equipo de Administración Interna e Informática, para buscar una herramienta eficaz que permita optimizar esfuerzos y canalizar la información de mejor manera, debido a que al momento de haber cambios en la agenda, algunas veces no se informaba a la Unidad de Comunicación y por ende, no se hacían los cambios en la agenda publicada.

El calendario de actividades se clasificó en actividades públicas y privadas. Las actividades privadas y de cultura de calidad, se publicaban en la intranet (página de uso exclusivo del personal interno) y las actividades públicas se publicaban en el sitio oficial www.inap.gob.gt.

6.8.7 Buzón de Sugerencias y Denuncias

Como parte de la implementación de mecanismos para la mejora continua, el Instituto Nacional de Administración Pública, puso a disposición de los trabajadores y visitantes del INAP el buzón de “Sugerencias y Denuncias”, como un programa de comunicación en busca de conocer la percepción tanto de los trabajadores de la institución, como de los estudiantes y visitantes, con el propósito de tomar en cuenta las sugerencias relativas a la prestación de los servicios de la institución; así como también la atención debida a las quejas presentadas.

Conocer la percepción de los clientes a través de este mecanismo, es parte de la retroalimentación que nos ayuda a conocer las debilidades y fortalezas para ofrecer un mejor servicio.



Se incluyó el término de “Denuncias”, debido a que la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia -SCSPR- en el año 2011 solicitó a todas las instituciones y dependencias de Gobierno implementar un número telefónico y espacio disponible, para que la población denunciara hechos ilícitos como corrupción, discriminación, lavado de dinero, ente otros.

Las sugerencias y Denuncias que se recibían a través del buzón seguían un procedimiento interno para su aplicación o resolución. El INAP a través de la Unidad de Comunicación, brindaba seguimiento a los planteamientos encontrados en los buzones, y mantenía informado al cliente o al trabajador, sobre el beneficio que se logró en la institución con la sugerencia realizada.

Se elaboraron boletas de sugerencias, con las cuales se podía identificar si procedía del exterior, o si correspondía a nivel interno. Se elaboró un mecanismo de funcionamiento de los buzones y se inició con la implementación del programa a inicios del mes de julio de 2011.

6.9 Acciones de mejora

A finales de Julio del 2011, se contemplaba la preparación de un Manual de Procedimientos de la Unidad de Comunicación Social. Además, se propuso evaluar cada programa de comunicación en un período de 6 meses, con el objetivo de mejorar algunos aspectos que no hayan dado el resultado deseado.

El Plan de Trabajo para el año 2012 también sufrirá modificaciones de mejora según el análisis de la Comisión Multidisciplinaria de Comunicación Social, con base a la experiencia adquirida en la implementación del mismo, al igual que la definición de las políticas de comunicación establecidas.

CONCLUSIONES

- En el Sistema de gestión de Calidad la comunicación queda establecida como un proceso de soporte, y para lograr que la comunicación sea efectiva se necesita hacer retroalimentación, situación que permitirá conocer si el receptor ha comprendido el mensaje enviado. Además en todo proceso de comunicación se necesita planificar, hacer, verificar, y actuar, para lograr la mejora continua. Todos los documentos que respaldan el proceso de comunicación, pueden ser mejorados tomando en cuenta los resultados que se generen.
- El sector público guatemalteco puede respaldar la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad con base a lo establecido por el Centro Latinoamericano para el Desarrollo -CLAD-, en la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, y en la norma colombiana ISO 9001:2008 herramientas que también podemos adoptar para hacer comunicación con calidad.
- La comunicación es vital dentro de un Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto es fundamental establecer programas de comunicación que permitan hacer contacto con el cliente a nivel interno y externo. Los programas deben tener procedimientos establecidos.
- La cultura de calidad es un factor que hay que reforzar en las instituciones que adoptan Sistemas de Gestión de Calidad a través de la comunicación, para promover principios y valores institucionales con el propósito de persuadir al personal que labora en la misma a realizar acciones de mejora, desde las cosas más pequeñas.

RECOMENDACIONES

A las personas interesadas en desempeñar cargos de comunicador social o relacionista público en instituciones públicas, se les recomienda que se informen referente al contenido de las Normas ISO y que conozcan la Carta Iberoamericana de la Calidad, con el propósito de hacer comunicación con calidad siguiendo el ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar.

Si se implementa un sistema de gestión de calidad es importante crear campañas de comunicación orientadas al personal interno para fortalecer la cultura de calidad involucrarlos en el proceso y fortalecer la cultura de calidad.

El comunicador social o relacionista público no debe conformarse con hacer bien las cosas, debe permanecer siempre en búsqueda de la excelencia. Además de planificar, el comunicador debe evaluar el resultado del proceso de comunicación, y tomar acciones correctivas, así como aportar mejoras continuamente.

Desarrollar un trabajo de investigación de seguimiento a este tema, para conocer el avance y la aplicación de la mejora continua en el proceso de comunicación dentro del SGC del INAP o nuevos medios de comunicación implementados, debido que hasta mayo del 2012 dicha entidad aún se encuentra en búsqueda de la Certificación ISO.

Al INAP

Crear una plaza presupuestada para un relacionista público o comunicador social, con el propósito de garantizar la permanencia de una persona responsable en dar seguimiento a los programas de comunicación a nivel interno y externo.

Fortalecer el área de comunicación social con la creación de una Dirección, que se ocupe permanentemente del tema y asignar presupuesto a la misma, para ampliar y crear nuevos programas que permitan llegar al público objetivo, que en este caso son principalmente los Funcionarios y Servidores Públicos.

Ampliar y actualizar la base de datos de personas egresadas de los cursos, para mantenerles informados sobre la oferta académica.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Almazán Moscoso, Jorge Mauricio. (1996). *COMUNICACIÓN Y DESARROLLO. Guía práctica para la dirección eficaz de los recursos humanos*. Guatemala: proveedora de impresos.

Asociación de Directivos de Comunicación, Instituto Nacional de Administración Pública. (2001) *LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, RETOS Y OPORTUNIDADES.*, Madrid: Autor.

Bergl, Williams. (1998). *COMUNICACIÓN EFECTIVA*. Florida: ediciones Lidiun.

Berlo K, David. (1979). *PROCESO DE COMUNICACIÓN*. Buenos Aires, Argentina, novena edición.

Centro Latinoamericano de Administración Pública -CLAD-. *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. (2008). Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado*. San Salvador, El Salvador: Autor.

Daprix, Roger. (1999). *LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO*. Ediciones Granica S.A.

Enciclopedia Autodidáctica Océano (1989). Impreso en España: grupo Editorial Océano.

Fernández Collado, Carlos. *LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES*. Impreso en México: editorial México Trillas.

Homs Quiroga, Ricardo. (1990) *LA COMUNICACION EN LA EMPRESA*. GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICA.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2008). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad*. Colombia.

Instituto de investigaciones económicas y sociales IIS. (1988). *REVISTA ECONOMIA: Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos. Guatemala: Autor*

Jiménez, José Heliodoro.(1985). *CIENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN AMERICA LATINA*. México: ediciones Quinto sol S.A.

Leuro, Esperanza.(2000). *COMUNICACIÓN EFICAZ Y POSITIVA*. Madrid, España: editorial, libro Hobby.

Ley Orgánica y Reglamento de la Ley del INAP. Decreto 25-80 del Congreso de la República. Enero 1994.

Mérida González, Aracelly. Abril (2010). *GUÍA PARA ELABORAR Y PRESENTAR LA MONOGRAFÍA. INFORME FINAL*.Guatemala: editorial, Luna.

Mérida González, Aracelly. *MANUAL DE BÚSQUEDA, DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA, CITAS DENTRO DEL TEXTO Y CRITERIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN*. Guatemala.

Mortensua, David. (1977). *COMUNICACIÓN EL SISTEMA INTERPERSONAL*. Buenos Aires, Argentina: ediciones tres tiempos.

Plan De Cultura de Calidad. Proyecto Naftica. Mayo 2011. Autor

Paoli, Antonio. (1983).*COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN*. México D.F.: editorial, Trillas.

Ramos G. Carlos. (1995). *LA COMUNICACIÓN UN PUNTO DE VISTA ORGANIZACIONAL*. Impreso en México: editorial trillas.

Ricci, Zani Bruna. (1990). *LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO SOCIAL*. Impreso en México: Editorial, Grijalbo.

Sopena, Ramón. (1987). *DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO LEXIGRAN*. Impreso en España: editorial, Ramón Sopena. Tomo 1 y 3.

Thayer, Lee. (1975). *COMUNICACIÓN Y SISTEMAS DE LA COMUNICACIÓN. En la organización en la gestión y en las relaciones inter personales*. Provenza, Barcelona: ediciones Península Provenza Barcelona.

E-grafías

1. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN
<http://pdf.rincondelvago.com/las-barreras-de-la-comunicacion.html>
2. *COMUNICACIÓN Y CALIDAD, UN CAMBIO EN LA CULTURA COMUNICATIVA*.
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-en-la-cultura-comunicativa.htm>
3. *CULTURA*.
http://agoratel.com/recursos/docs_calidad/calidad.htm
4. *EL MUNDO DE LA CALIDAD*
<http://elmundodelacalidad.wordpress.com/cultura-de-calidad/>
5. *FUNDADORES DE LA COMUNICACIÓN*.
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Fundadores-De-La-Comunicacion/10130.html>
6. *GENERALIDADES DE LAS NORMAS ISO*
<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>

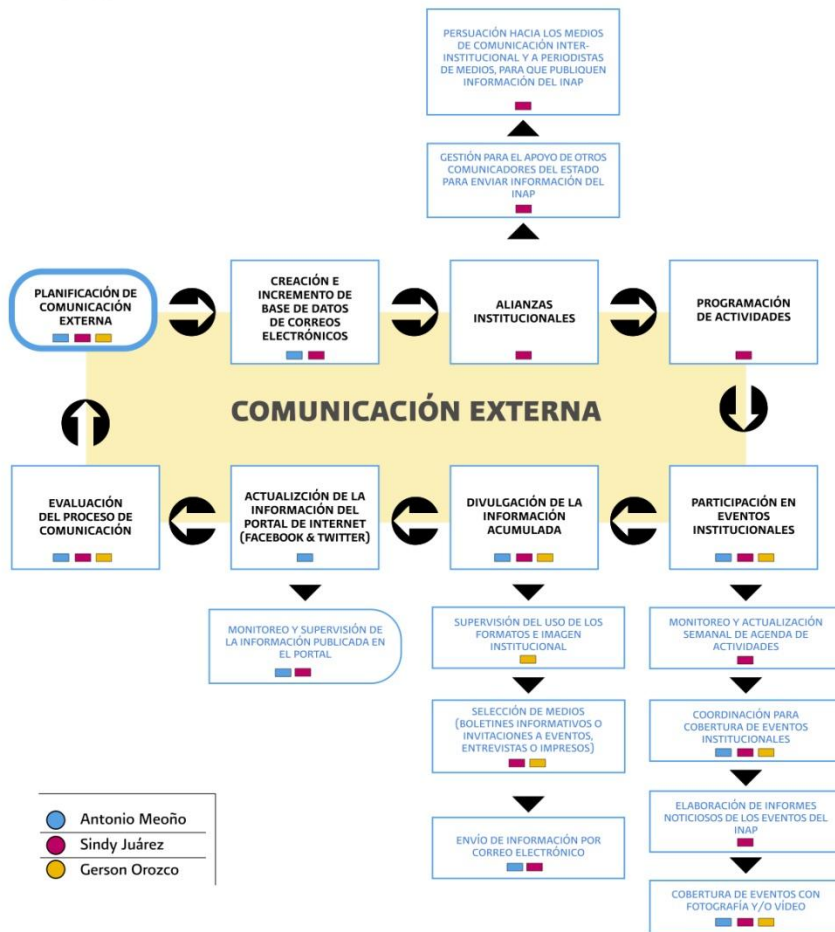
7. *GESTIÓN POR PROCESOS*
http://web.jet.es/amazarrain/Gestion_procesos.htm
8. *HERRAMIENTAS ISO 9001.*
<http://www.normas9000.com/?gclid=CJnzs-goqoCFY1Y7AodlCMIVQ>
9. *INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA INAP.*
www.inap.gob.gt
10. *LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.* CamarasaCasterá, Juan José. (2004).
http://educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf
11. *LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD*
<http://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-sistemas/implantacion-sistemas.shtml#sistemas>
12. *MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN -CAF-*
http://es.wikipedia.org/wiki/Marco_Com%C3%BAn_de_Evaluaci%C3%B3n
13. *MEDIOS DE COMUNICACIÓN*
<http://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>
<http://www.slideshare.net/hedison/medios-de-comunicacion-social>
14. *NORMAS A.P.A. PARA CITAR INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA*
<http://www.capitalemocional.com/apa.htm>
15. *PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN*
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/44/progconinter.htm>
16. *UNIDADES ADMINISTRATIVAS*
http://www.cgssl.es/MunigexHelp/manualBi/ES/Glosario/Unidades_Administrativas.htm

ANEXOS

Flujograma de Comunicación Externa elaborado por la Comisión Multidisciplinaria de Comunicación Social.

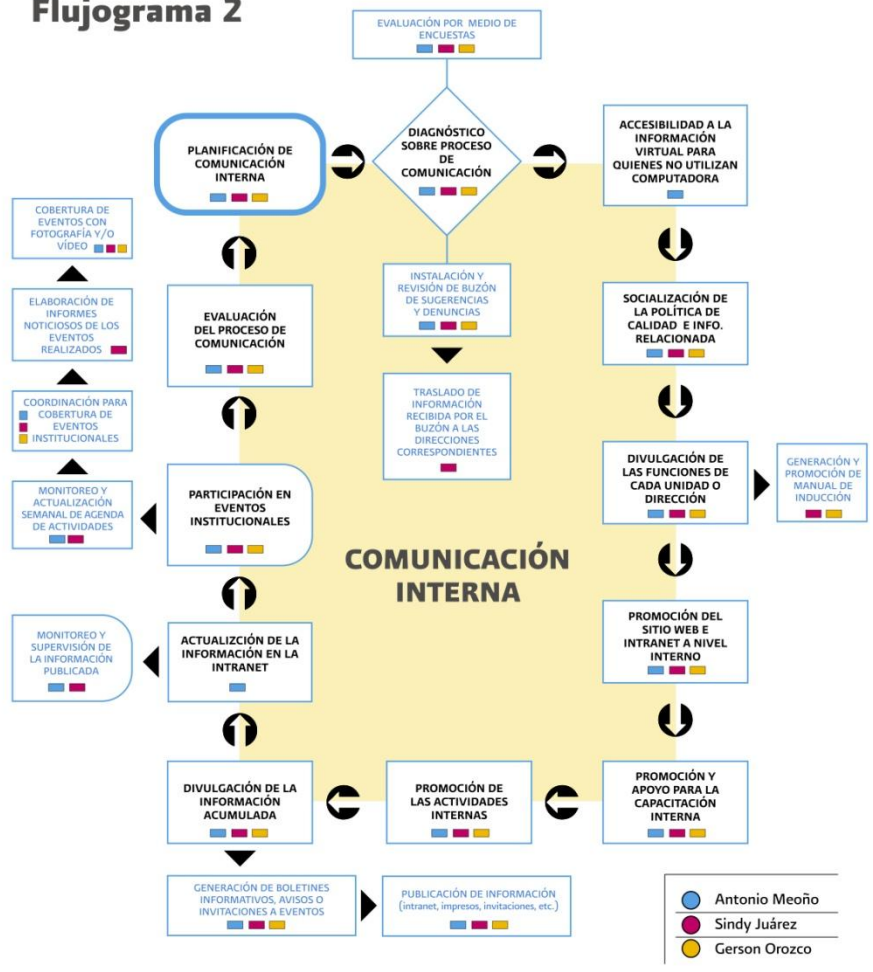


Flujograma 1



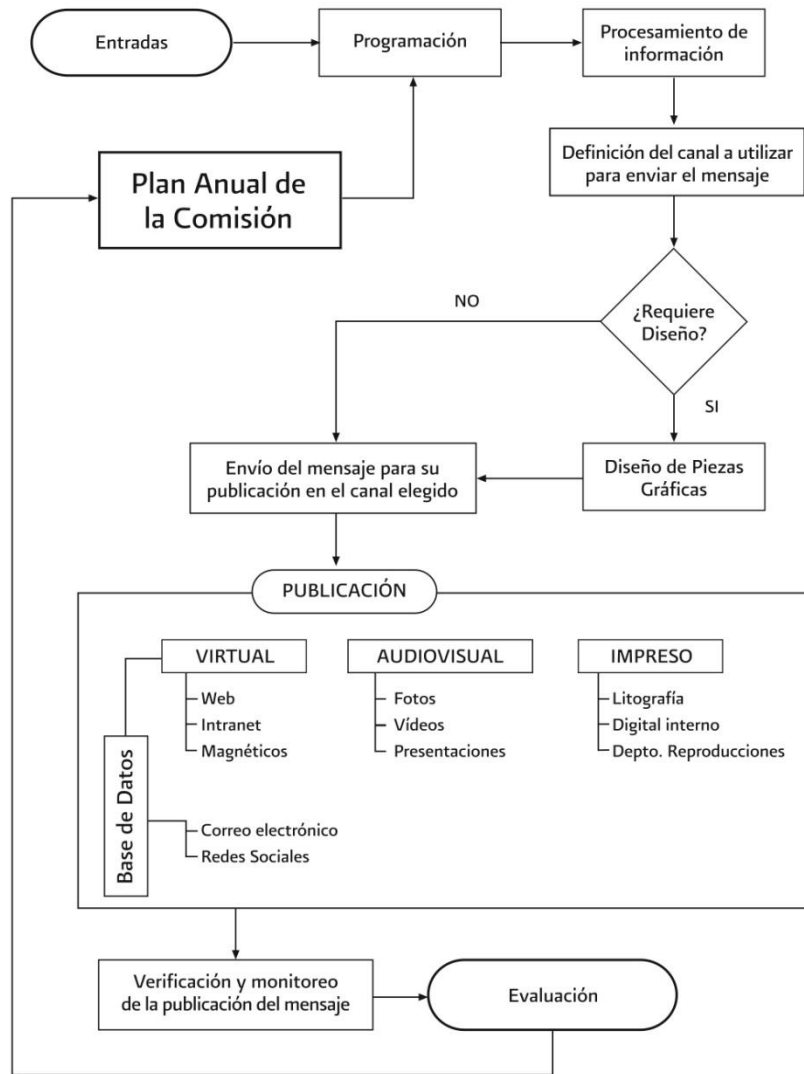
Flujograma de Comunicación Interna elaborado por la Comisión Multidisciplinaria de Comunicación Social.

Flujograma 2



Flujograma del Proceso Macro de Comunicación Social en el INAP elaborado por la Comisión Multidisciplinaria de comunicación social, luego de iniciar el proceso de asesoría.

Proceso de Comunicación Social



Ficha de Caracterización del Proceso de Comunicación Social utilizada para definir las actividades a realizar. Requerimiento de la Norma ISO 9001:2008

	INAP	Código: AS-FP-01 Versión: 06
	FICHA DE CARACTERIZACIÓN PROCESO COMUNICACIÓN SOCIAL	Hoja: 84 de 1

PROCESO	COMUNICACIÓN SOCIAL
SUBPROCESO	N/A
RESPONSABLE	COMISIÓN MULTIDISCIPLINARIA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
OBJETIVO (S)	Generar información mensual pertinente sobre el quehacer institucional y su sistema de gestión de calidad, tomando en cuenta todos los procesos, para su difusión en los medios y programas de comunicación; dirigidos al personal interno del Instituto, entidades del sector público, medios de comunicación social y sociedad civil en general.
ALCANCE	Desde la planificación de las actividades, hasta la implementación de mejoras en el proceso de comunicación interna y externa del INAP.
REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 Y OTROS REQUISITOS LEGALES	PLANIFICAR: 4.1, 4.2.3, 4.2.4 HACER: 5.5.3 VERIFICACION: 8.2.3, 8.4 ACTUAR: 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3


PROVEEDOR	ENTRADA		ACTIVIDAD		SALIDA	CLIENTE
Gerencia, Direcciones y Unidades del INAP. Delegación Regional de Quetzaltenango. Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia. Comunicadores Sociales de entidades públicas.	Información de actividades. Solicitudes puntuales. POA	P	Planificación de actividades.	Com. Social y Comisión de C.S.	Plan Anual de Comunicación. Calendarios de actividades actualizados.	Gerencia, Direcciones y Unidades del INAP. Delegación Regional de Quetzaltenango. Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia. Comunicadores Sociales de entidades públicas. Servidores y Funcionarios Públicos.
Servicios Administrativos.	Calendario de actividades.	H	Cobertura de Eventos y/o procesamiento de información.	Comisión de Com. Social	Formulario de Cobertura de Eventos. Notas informativas. Investigación Fotografías Vídeos Grabaciones de audio	Diseño gráfico TICs
Servicios	Información		Edición	Editor	Material multimedia	Responsable

Administrativos. TICs	ordenada Notas informativas . Fotos. Grabaciones. Solicitudes puntuales.		multimedia y/o diseño gráfico.	Gráfico Imagen y diseño institucional	editado Artes finales Diseños gráficos Interactivos	de las publicaciones. Compras
Servicios Administrativos.	Material multimedia editado. Diseños gráficos Interactivos		Publicación de información.	TICS Comunicación Social. Editor Gráfico Diseño Institucional.	Sitio web actualizado. Intranet actualizada. Material impreso. Reproducciones magnéticas. Envío de información. Control de Publicaciones.	Gerencia, Direcciones y Unidades del INAP. Delegación Regional de Quetzaltenango. Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia. Comunicadores Sociales de entidades públicas. Servidores y Funcionarios Públicos. Ciudadanía en general. Medios de comunicación social.
Comisión de Comunicación Social	Reporte de publicaciones. Buzón de sugerencias . Publicaciones en medios de comunicación	V	Verificación, monitoreo y evaluación.	Comunicación Social. Diseño	Reporte de Monitoreo y evaluación	Gerencia
Comisión de Comunicación Social	Reporte de monitoreo y evaluación.	A	Acciones de mejora	Comisión de Comunicación.	Reporte mensual.	Gerencia

RECURSOS	Personal competente, mobiliario y equipo de oficina, computadora, software (programas de edición de audio y de video), grabadora digital tipo reportero, cámara fotográfica, cámara de video, oficinas, salones, banderas, acrílicos, micrófonos, pódium y recursos financieros.
DOCUMENTOS	Manual de Protocolo de la Secretaría de Comunicación Social de la Presidencia de la República. Plan Anual y Plan de Comunicación con Calidad. Procedimiento de Comunicación Social. Guía de planificación. Instructivo para toma de fotos y videos. Guía de imagen institucional. Guía para convocatoria a medios de comunicación. Plan anual de diseño e imagen institucional. Procedimiento para diseño gráfico. Chequeo para liberación de artes. Procedimiento para verificación y monitoreo de publicaciones virtuales y físicas. Informe de avances de la comisión

	multidisciplinaria de comunicación social.
REGISTROS	Registro de actividades. Cronograma de actividades cuatrimestral. Archivo de Fotos. Archivo de Vídeos. Grabaciones de audio y cuadernos. Calendario de actividades de diseño y correlativo de proyectos de diseño. Archivo de artes. Archivo de notas publicadas. Boletín informativo. Archivo de publicaciones en medios de comunicación. Informes mensuales sobre productos. Reporte
VARIABLES A CONTROLAR	Tiempo para procesar información. Tiempo para elaboración de diseños. Tiempo de publicación de información. Avance y cumplimiento del cronograma de actividades del plan de trabajo.
INDICADORES Y METAS	100% de cobertura de eventos del INAP. Porcentaje de cobertura de medios externos. Porcentaje del cumplimiento del plan de trabajo.
SERVICIO O PRODUCTO NO CONFORME	N/A
ACCION PREVENTIVA	Procedimiento de Acción Preventiva-Correctiva
ACCION CORRECTIVA	Procedimiento de Acción Correctiva – Preventiva

Procedimiento definido para funcionamiento del programa: Buzón de Sugerencias.

	INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA -INAP-	Código: Versión: 01
	PROCEDIMIENTO	Hoja:

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
BUZÓN DE SUGERENCIAS Y CONTROL DE CALIDAD

Aprobado por:	Cargo:	Fecha	Firma

Revisado por:	Cargo:	Fecha	Firma

Elaborado por:	Cargo:	Fecha	Firma

Rige a partir de: Septiembre 2011
--

1. ROPÓSITO

Establecer el mecanismo de funcionamiento del programa de buzón de sugerencias en el INAP, el cual busca conocer la percepción de los trabajadores de la institución, así como de los estudiantes y visitantes, con el propósito de tomar en cuenta las sugerencias relativas a la prestación de los servicios de la institución y de las instalaciones del INAP.

2. ALCANCE

Aplica a los integrantes de la Comisión Multidisciplinaria de Comunicación Social y de la Comisión de Cultura de Calidad.

Directores y Coordinadores de Unidades
Gerencia

3. USUARIO Y RESPONSABLE

Es responsabilidad de la Unidad de Comunicación Social, revisar los buzones de sugerencias por lo menos dos veces al mes, registrar los aportes y darles el debido seguimiento. Es responsabilidad de las direcciones y respectivas unidades, dar respuesta a las sugerencias que les sean trasladadas, en un tiempo máximo de un mes.

4. VOCABULARIO

Buzón:

Sugerencias:

5. ACTIVIDADES

Responsable	Actividad	Registro
Unidad de Comunicación Social	Abrir el buzón de sugerencias por lo menos dos veces al mes. Registrar y compilar las sugerencias y aportes que realicen a través del mismo. Trasladar a Gerencia el informe de sugerencias que han ingresado. Analizar la información. Trasladar las sugerencias a las Unidades y Direcciones correspondientes. Brindar el seguimiento respectivo, para que las unidades y direcciones proporcionen una respuesta en un plazo máximo de un mes. Analizar la respuesta. Trasladar la respuesta a la persona que hizo la sugerencia a través de email o llamada telefónica. Trasladar informe completo a Gerencia y a la Comisión de Cultura de Calidad.	Boletas de sugerencias ingresadas. Registro consolidado de sugerencias y respuesta de los procesos.

6. Registros

Título	Código	Versión
Boletas de sugerencias de entrada.		
Registro consolidado de sugerencias y respuesta de los procesos.		

Glosario

Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Cliente o usuario: Persona que utiliza con frecuencia los servicios de un profesional o empresa.

Comunicación intergrupala: Es la que involucra dos o más grupos.

Conformidad: cumplimiento de los requisitos.

Entradas: Producto, servicio, información, directriz u objeto de transformación necesaria para el inicio del proceso. Los insumos (equipos, papel, etc.) y la normatividad no se consideran entradas. Solo se consideraran entradas aquellas en las que el proveedor sea externo al proceso analizado.

Flujograma: Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso.

Multidisciplinario: que comprende varias disciplinas o materias.

No conformidad: incumplimiento de un requisito.

Objetivo de calidad: algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

Política de la calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultado.

Proveedores: Proceso, persona o tercero que suministra el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Entradas".

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Salidas: Producto, servicio, información, directriz, etc.; que es generado como resultado de la ejecución de los subproceso o etapas del proceso.

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sensibilización: Aumento de la capacidad de sentir o de experimentar sensaciones. Concienciación en influencia sobre una persona para que recapacite y perciba el valor o la importancia de algo.

Sistema de gestión: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Usuarios: Proceso, persona o tercero que recibe el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Salidas".